

Katja Leinonen

PERUSTETTAVAN KUKKAKAUPAN KANNATTAVUUDEN  
ARVIOINTI

Liiketalouden koulutusohjelma  
2018

# PERUSTETTAVAN KUKKAKAUPAN KANNATTAVUUDEN ARVIOINTI

Leinonen, Katja  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2018  
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa  
Sivumäärä: 46  
Liitteitä: 5

Asiasanat: kannattavuus, katetuottolaskenta, hinnoittelu

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, mitkä seikat vaikuttavat kukkakaupan kannattavuuteen ja onko suunnitteilla olevan kukkakaupan perustaminen kannattavaa. Koska työpaikkoja kukkakauppa-alalla on vain vähän, on oman yrityksen perustaminen ja näin itsensä työllistäminen lähes ainoa ratkaisu työllistyä alalle. Perustettava kukkakauppa tulisi olemaan kahden floristin yhteinen yritys.

Opinnäytetyön alussa esiteltiin perustettavan kukkakaupan liikeideaa ja sen toimintaympäristöä. Opinnäytetyössä selvitettiin kukkakauppa-alan tämänhetkistä tilannetta, kukkakaupan menestymiseen vaikuttavia seikkoja sekä perustettavan kukkakaupan kannattavuutta. Kannattavuutta lähestyttiin katetuottoajattelun näkökulmasta. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin hinnoittelun ja kannattavuuden teoriaa.

Tehty tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa perustettavan kukkakaupan kannattavuutta tutkittiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Työssä laskettiin perustettavalle kukkakaupalle katetuottolaskennan mukaiset tunnusluvut ja mietittiin, miten eri kustannusten, asiakasmäärien ja kertaostoksen suuruuden muutokset vaikuttavat kannattavuuteen.

Tehtyjen laskelmien perusteella kukkakauppa vaikuttaa kannattavalta yritykseltä, jonka tulos riittää yrityksen kehittämiseen ja josta kahden yrittäjän on mahdollista saada elantonsa. Laskelmissa huomattiin, että melko pienetkin arviointivirheet asiakkaiden määrissä tai kertaostoksen suuruudessa vaikuttavat merkittävästi kannattavuuteen. Mikäli asiakkaiden määrä tai kertaostoksen suuruus on arvioitu todellisuutta korkeammiksi, muuttuu yritys kannattamattomaksi. Toisaalta, jos asiakkaiden määrä tai kertaostoksen suuruus ovat arvioita suurempia, on yritys odotettua kannattavampi.

# ASSESSMENT OF THE PROFITABILITY OF THE FLOWER SHOP

Leinonen, Katja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

May 2018

Supervisor: Jullenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 46

Appendices: 5

Keywords: profitability, profit margin calculation, price determination tai pricing

---

The purpose of this thesis was to determine which circumstances affect the profitability of a flower shop and whether establishing the case-company would be profitable. There are few jobs available in floristry and therefore in order to become employed in the industry the only solution often is self-employment by establishing one's own business. The case-company would be co-owned by two florists.

In the beginning of this thesis the case-company's business idea and its operational environment are presented. This thesis explores the current situation in the field of floristry, which circumstances have an effect on the success of a flower shop and the profitability of the case-company. The profitability was approached from the contribution margin point of view. The theoretical part deals with pricing and profit margin calculation.

The study is a qualitative case-study in which the profitability of the case-company was examined as comprehensively as possible. The key indicators of contribution margin were determined for the case-company and how the changes in different costs, number of customers and value of purchases affect profitability was analysed.

According to the calculations the flower shop seems a profitable business with profits sufficient to further develop the business and for two owners to make a living. The calculations show that even quite small errors in estimating the number of clients or the quantity of a purchase have a significant influence on the profitability. If the number of clients or the value of a purchase is estimated higher than the reality, the business would be unprofitable. Alternatively, if the number of clients or the value of a purchase is higher than estimated, the business becomes more profitable than estimated.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	7
2.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	7
2.2	Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston keruu .....	8
3	YRITYKSEN ESITTELY.....	9
3.1	Yritysidea.....	9
3.2	Liikeidea .....	9
3.3	SWOT-analyysi.....	11
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	12
4.1	Toimiala-analyysi .....	12
4.2	Kukkakaupan kannattavuustutkimus .....	14
4.3	Lähiympäristöanalyysi .....	19
5	HINNOITTELU .....	21
5.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	22
5.2	Markkinapohjainen hinnoittelu.....	23
5.3	Palvelun hinnoittelu .....	23
6	KANNATTAVUUS.....	24
6.1	Tuotot.....	25
6.2	Kustannukset.....	25
6.3	Katetuottoajattelu .....	26
6.3.1	Katetuottolaskennan tunnusluvut .....	27
6.3.2	Kannattavuuden parantaminen .....	28
6.4	Herkkyysanalyysi.....	30
7	KUKKASEENIN KANNATTAVUUS .....	30
7.1	Asiakaspotentiaali .....	30
7.2	Yrittäjien palkka.....	30
7.3	Perustamiskustannukset .....	31
7.4	Kukkaseenin katetuottolaskennan katetuottolaskelma ja tunnusluvut.....	33
7.5	Hinnoittelukerroin.....	35
7.6	Mitä jos?.....	37
7.6.1	Asiakkaiden määrän vaikutus .....	37
7.6.2	Kertaostoksen suuruuden vaikutus .....	38
7.6.3	Hävikin vaikutus.....	39
7.6.4	Muuttuvien kustannusten muutos.....	40
7.6.5	Kiinteiden kustannusten muutos.....	40

7.6.6 Myyntituottojen muutos .....	41
8 YHTEENVETO .....	42
LÄHTEET .....	44
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää suunnitteilla olevan kukkakaupan kannattavuutta. Kyseinen kukkakauppa on kahden floristin, äidin ja tyttären, yhteinen haave. Nyt opintojen loppusuoralla on aika selvittää, onko unelmaa yhteisestä kukkakaupasta taloudellisesti kannattavaa toteuttaa. Olen työskennellyt vuosia kukka-alalla palkansaajana. Äitiyslomalle jäätyäni olen mielenkiinnolla seurannut alan kehitystä ja pohtinut itseni työllistämistä oman yrityksen avulla.

Kukkakauppa-ala, kuten moni muukin, elää muutoksen aikakautta. Kukkakauppojen lisäksi myös monet muut yritykset myyvät nykyään kukkia. Esimerkiksi marketeista on saatavilla ruukkukasvien lisäksi ennen vain kukkakaupoista saatavilla olleita käsin sidottuja leikkokukkakimppuja. Yhä useampi yritys kilpaileekin samoista asiakkaista ja kukkakaupat ovat vaarassa jäädä tässä kilpailussa jalkoihin. Myös kukkien kuluttaminen on muuttunut ja tulee varmasti muuttumaan jatkossakin. Yksi merkittävin kukkakauppa-alaan vaikuttanut kulutustottumuksien muutos on ollut suomalaisten hautajaisperinteiden muutokset ja tuhkauksen yleistyminen. Hautajaisten kukitus on ollut kukkakaupoille yksi merkittävä tulonlähde ja nyt kukkakaupat ovatkin suureen haasteen edessä, kun tulot tulisi säilyttää muutoksista huolimatta ennallaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada mahdollisimman realistinen ja rehellinen käsitys siitä, onko kyseinen kukkakauppa kannattavaa perustaa. Tutkimuksessa selvitetään kukkakauppa-alan tämänhetkistä tilannetta, kukkakaupan menestymiseen vaikuttavia seikkoja sekä perustettavan kukkakaupan kannattavuutta. Kannattavuutta lähestytään katetuottoajattelun näkökulmasta. Kannattavuuslaskelmissa hyödynnän omaa kokemustani kukkakauppa-alalta.

Teoriaosa käsittelee kukkakauppa-alan kannattavuutta, hinnoittelua sekä kannattavuuden ja katetuottoajattelun teoriaa. Työn lopussa on laskelmia perustettavan kukkakaupan kannattavuudesta sekä johtopäätökset siitä, onko saatujen tuloksien perus-

teella kukkakauppaa kannattavaa perustaa. Tämän opinnäytteen liitteet ovat salaisia, sillä ne sisältävät perustettavan kukkakaupan sekä mahdollisten tulevien yhteistyökumppanien liikesalaisuuksia.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Kukkakauppiaan ammatti on lapsuuden haaveammattini. Huono työtilanne alalla olisi tarkoittanut oman yrityksen perustamista, eikä teini-ikäisenä oman yrityksen perustaminen tuntunut itselle sopivalta vaihtoehdolta. Lukion ja muutaman välivuoden jälkeen lähdin opiskelemaan puutarhuriksi, sillä en ollut keksinyt mitään muutakaan ammattia, johon haluaisin. Puutarhurin opintojen aikana ajatus omasta kukkakaupasta alkoikin tuntua omalta ja niinpä lähdin päämäärätietoisesti kulkemaan kohti omaa yritystä. Puutarhuri opintojen jälkeen hakeuduin opiskelemaan liiketaloutta ammattikorkeakouluun sekä floristin ammattitutkintoon valmentavaan koulutukseen.

Puutarhurin opintoihin liittyvissä kukkakauppaharjoitteluisissa sekä työpaikallani näin yhden virheen, joka toistui kaikissa kukkakaupoissa. Yrittäjillä ei ollut mitään osaamista yrittämisestä ja kukkakaupat olivat heille enemmän harrastustoimintaa kuin yritystoimintaa. Yrittäjillä ei ollut kunnollista käsitystä yrityksen taloudellisesta tilanteesta, kuluista tai tuotoista. Oman yrityksen perustaminen pelottaa, joten en halua tehdä ainakaan niitä samoja virheitä, joita olen nähnyt muiden tekevän. Päätin siis hankkia parhaat mahdolliset tiedot ja taidot yrityksen perustamista ja toimintaa varten, jotta oma unelmani ei kaatuisi osaamattomuuteen.

Kukkakaupan perustaminen alkaa olla ajankohtaista opiskelujen lähentyessä loppuun. Tällä hetkellä suunnitteilla oleva kukkakauppa, jota tässä opinnäytetyössä käsitellään, tulisi olemaan perheyritys, jonka perustaisimme yhdessä äitini kanssa. Ajatus yhteisestä kukkakaupasta äitini kanssa on kypsynyt vuosien saatossa. Myös äidillääni on floristin tutkinto.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, onko kukkakaupan perustaminen Pirkanmaalle, Kangasalle, tiettyyn kiinteistöön, kannattavaa. Lisäksi otetaan selvää siitä, mitkä tekijät vaikuttavat kannattavuuteen.

## 2.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa on kyse tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimukselle tyypillistä on tutkia yksittäistä tapausta yhteydessä ympäristöönsä. Tutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa ja aineistoa kerätään usein eri metodein, kuten esimerkiksi havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.) Tapaustutkimus on jalat-maassa tutkimusta, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja tapaustutkimuksen etu onkin se, että se sallii yleistykset. Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia sovelletaan käytännössä. (Metsämuuronen 2008, 17.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään pääasiassa kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mutta kannattavuuslaskelmissa on myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaista on kokonaisvaltainen tiedon hankinta, aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161) ja siihen tässä opinnäytetyössä on pyritty. Tietoa on hankittu laaja-alaisesti liiketaloutta käsittelevästä kirjallisuudesta sekä kukka- ja puutarhakaupan alan lehdistä.

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerätään pääasiassa dokumentteja, muun muassa kukkakaupan kannattavuustutkimuksia ja erilaisia kukka-alan hinnastoja, tutkien, mutta myös havainnointia hyödynnetään. Olen aloittanut kukkakauppa-alan opinnot vuonna 2008 ja työskentelin alalla lähes tauotta vuoteen 2015 saakka, jolloin jäin äitiyslomalle. Hyödynnän työssä omia kokemuksiani ja havaintojani kukkakaupan arjesta. Kannattavuuden arvioinnin tueksi tässä työssä on laskettu katetuottoajatteluun perustuvia kannattavuuden tunnuslukuja.



### 3 YRITYKSEN ESITTELY

#### 3.1 Yritysidea

Yritysidea on lähtölaukaus, joka saattaa johtaa uuden liiketoiminnan käynnistämiseen. Yritysideat voidaan ryhmitellä tuote-, valmistus-, palvelu-, markkina- ja taitoideihin. Tuoteidean lähtökohtana on keksintö tai uudistus ja tavoitteena on tuottaa ainutlaatuinen tuote kilpailijoihin verrattuna. Valmistusidea perustuu yrittäjän kykyyn tuottaa ja toimia uudella tavalla, tehokkaammin ja joustavammin kuin kilpailijat. Väestörakenteen muutos ja kulutustottumusten muutokset luovat mahdollisuuksia palveluideoille. Markkinaidea syntyy silloin, kun markkinoilla havaitaan jokin puute, löydetään uusi kohderyhmä olemassa olevalle tuotteelle tai keksitään uusi käyttötapa vanhoille, jätteeksi luokitelluille tuotteille. Taitoidea puolestaan perustuu yrittäjän henkilökohtaiseen, erityiseen taitoon. (Viitala & Jylhä 2013, 39.)

Erilaistaminen eli differointi voi perustua tuotteeseen, palveluun, henkilökunnan ainutlaatuisuuteen tai imagoon (Viitala & Jylhä 2013, 40). Erilaistaminen on kukkakaupan elinehto, sillä kukkia myydään monissa eri paikoissa kuten marketeissa ja jopa huoltoasemilla. Kukkakaupan on erotuttava kilpailijoista ja näytettävä asiakkaille, että kukkakaupasta saa rahoilleen vastinetta.

Ajatus omasta kukkakaupasta on syntynyt pikkuhiljaa vuosien saatossa. Halu työskennellä alalla ja työpaikkojen vähyys on herättänyt ajatuksen yrittäjyydestä. Tavoitteena on työllistää itsensä ja luoda oman näköinen kukkakauppa. Perustettavan kukkakaupan yritysideassa yhdistyy taitoidea sekä palveluidea.

#### 3.2 Liikeidea

Yritysidea tarkentuu liikeideaksi, joka määrittelee yrityksen oman tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Liikeideassa määritellään yrityksen asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Liikeidea perustuu aina asiakkaan tarpeisiin ja siinä selvitetään, miten asiakkaan tarpeisiin vastataan. (Viitala & Jylhä 2013, 42-43.) Liikeidea vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Näiden kolmen kysymyksen

avulla selitetään, mitä myydään, kenelle ja miten. Mitä kysymyksen avulla selvitetään mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, mikä on tuotteen idea ja imago, mitkä ovat tuotteen vahvuudet sekä mikä on tuotteen kilpailuetu suhteessa muihin alalla oleviin kilpaleviin tuotteisiin. Kysymys kenelle kartoittaa kohderyhmää ja sitä ketkä ovat todennäköisimpiä asiakkaita sekä ketkä ovat toivotuimpia ihanne asiakkaita. Miten kysymys vastaa kaikkiin niihin kysymyksiin, joihin mitä ja kenelle ei vastannut. Siinä pohditaan, mikä on yrityksen sisäinen tapa toteuttaa liikeideaa, millä henkisillä, fyysisillä ja taloudellisilla resursseilla liikeidea aiotaan toteuttaa ja kuka tekee mitäkin. On myös mietittävä, mitä resursseja tarvitaan välittömästi ja mitkä lisäresurssit olisivat tarpeellisia. (Sutinen & Viklund 2005, 56.)

Suunnitteilla olevasta kukkakaupasta käytetään tässä työssä työnimeä Kukkaseeni. Kukkaseeni myy asiakkailleen leikko- ja ruukkukukkia, niiden oheistuotteita sekä sisustus- ja lahjatavaraa. Kukkaseenissä on aina tarjolla taidokkaasti valmiiksi sidottuja kukkakimppuja, kukkivia ruukkukukkia sekä huolella valittuja lahja- ja sisustustavaroita. Kukkakaupassa panostetaan erityisesti tilaustöihin ja asiakkaat halutaan opettaa tilaamaan kukkakimput ja asetelmat etukäteen, jolloin tulevia töitä on helpompaa ennakoita ja kukkatukusta voidaan ostaa täsmällisemmin tarvittavia kukkia. Kukkaseeni, kuten monet muutkin kukkakaupat, myyvät tuotteiden lisäksi myös palveluja kuten esimerkiksi kukkalähetyksien kuljetukset, surulaitteiden kuljettaminen kirkkoon tai kappeliin sekä korttien ja adressien tekstausta. Kukkaseenin kilpailukeinoina on asiakaspalvelu, laatu, ekologisuus, kotimaisuuden sekä käsityöläisyyden arvostaminen.

”Tulevaisuudessa, uudessa ajassa asiakaskeskeisyys ei ole enää yrityksen valinta, vaan se on selviytymisen edellytys” (Aarnikoivu 2005, 14). Nyt, yli kymmenen vuotta myöhemmin, tämä uusi aika on koittanut. Asiakkailla on entistäkin parempi mahdollisuus valita, mistä he ostoksensa tekevät tai jättävät tekemättä. Kukkia, kuten lähes kaikkea muutakin, voi ostaa internetistä kotiovelle toimitettuna, mikäli läheisen kukkakaupan asiakaspalvelu tai valikoima ei miellytä.

Kukkaseeni tulisi sijaitsemaan vilkkaan asuinalueen keskeisellä paikalla. Aivan naapurissa, tien toisella puolella, sijaitsee senioritalo, jonka asukkaat olisivat potentiaalisia asiakkaita. Kukkaseeni olisi monelle aivan kävelymatkan päässä sijaitseva lähi-

kukkakauppa. Myös hautausmaa on lähellä. Kukkaseenistä hautajaiskukkien noutaminen matkalla kappeliin olisi jouhevaa niin omalla autolla kuin Tampereen suunnalta bussilla matkustavillekin.

Kukkaseenissä panostetaan ammattitaitoon. Siellä työskentelevät henkilöt ovat taitavia floristeja, jotka osaavat tehdä työnsä hyvin, eli sitovat kauniita kimppuja ja asetelmia tehokkaasti työskennellen. He ovat myös intohimoisia asiakaspalvelijoita, jotka haluavat palvella jokaisen asiakkaan hyvin, riippumatta siitä mitä he ostavat tai eivät osta. Kukkaseenissä vierailusta halutaan tehdä jokaiselle kävijälle ainutlaatuinen elämys. Kukkaseenissä myös liiketalouden osaaminen on avainasemassa, omistajille kukkakauppa ei ole harrastus vaan elinkeino.

Yrityksen kilpailukyky voi perustua yrittäjän persoonallisuuteen ja elämäkokemukseen. Menestyksen avaimeksi voi osoittautua esimerkiksi kekseliäisyys, palveluhalu, joustavuus tai kahden taidon ainutlaatuinen yhdistelmä. (Puustinen 2006, 40.)

### 3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on paljon käytetty analyysi, jonka ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. SWOT-analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja treats, suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin avulla tarkastellaan yrityksen ulkopuolisia voimia sekä yrityksen sisäisiä tekijöitä. Analyysissä arvioidaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. SWOT-analyysin lopputuotoksena on toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvistetaan yrityksen vahvuuksia (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) pyritään muuttamaan vahvuuksiksi. Ulkoiset uhat (treats) on tunnistettava, jotta ne pystytään minimoimaan ja jotta niiden varalle voidaan tehdä varasuunnitelmia. (Viitala & Jylhä 2013, 43-44.)

Kukkaseenin sisäisiä vahvuuksia on yrittäjien innostus ja intohimo alaa kohtaan sekä hyvä koulutus ja tietotaito oman kukkakaupan pyörittämiseen. Sisäisinä heikkouksina voidaan pitää omaa ikääni, minulla ei ole vielä elämäkokemusta, joka auttaisi

kohtaamaan haasteita. Myös perhe voidaan katsoa heikkoutena, työlle ei jää niin paljon aikaa kuin uuden yrityksen perustaminen vaatisi, sillä kahden pienen lapsen tarpeet menee kaiken muun edelle. Ulkoisina mahdollisuuksina Kukkaseenillä on sen hyvä sijainti ja potentiaalinen asiakaskunta. Ulkoiset uhat ovat kukkakauppa-alan muutokset: kukkakauppa menettää markkinaosuuttaan marketeille ja hautausperinteiden muuttuminen vähentää surusidonnan määrää, joka on ollut perinteisille kukkakaupoille merkittävä tulonlähde.

## 4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 4.1 Toimiala-analyysi

Suomalaisen kukkatuotannon, tukkuportaan ja vähittäiskaupan muutokset ovat jatkuvia ja niiden vaikutukset kukkakauppoihin suuria. Työtä alalla riittää, mutta korvaus tehdystä työstä pienenee vuosi vuodelta. Kukka-alan liiketoiminnan kokonaisarvo vuonna 2013 oli noin 140 miljoona euroa ja kuluttajakaupassa vajaa puolimiljardia euroa, lähes sama kuin vuonna 2007, jolloin se oli laskettu edellisen kerran. Kukka-alan arvo pysyi samana yli kymmenen vuoden ajan ja ainoa tapa kasvaa oli napata osuuksia muilta toimijoilta. (Jalkanen 2014a, 7-8.)

Jalkanen on arvioinut, että vähittäiskaupassa kukkien markkinaosuudesta päivittäistavarakaupalle kuuluu 55 %, puutarha/puutarhakeskukselle 20 %, kukkakaupalle/kioskille 15 % ja muille kanaville kuten torimyynti, halpahalli, rautakaupat, IKEA ym. kuuluu 10 %. Lähteinä arviossaan Jalkanen on käyttänyt AC Nielsen Finlandia, Kauppapuutarhaliittoa sekä kukkatukkuliikkeitä. (Jalkanen 2014a, 6.)

1980-luvun alussa Suomi oli tyypillinen leikkokukkamaa, mutta nykyään leikkokukkien merkitys on vähentynyt selvästi. Juurineen myytävien kukkien osuus on vähintään kolme neljäsosaa liikevaihdosta. Leikkokukkien suosion vähentyminen on vaikuttanut merkittävästi sekä tuotantoon että ammattikukkakauppiaiden tuloihin. (Jalkanen 2014a, 8.)

Kukkakauppojen lisäksi myös kukkatukuilla on ollut haasteensa. Erityisen merkittävä muutos on ollut se, että päivittäistavarakaupat ovat siirtyneet omaan kukkien maahantuontiin. Päivittäistavarakauppojen lisäksi myös puutarhamyymälöillä ja kukkakaupoilla saattaa olla omaa maahantuontia. Arvion mukaan kukkatukuilla on hallussaan noin puolet maahantuonnista. (Jalkanen 2014a, 9.)

Kukkatukkujen määrä on vähentynyt, sillä monet viljelijöiden tukut ovat lopettaneet ja Hollannin kukkarekat ovat kasvattaneet toimintaansa Suomessa. Kukkatukkujen kannattavuusselvityksessä, josta Ojala (Ojala 2018, 14) kertoo artikkelissaan, on tutkittu 13 yrityksen taloustietoja. Niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 83 miljoonaa euroa ja valtaosa tuloksesta syntyi kahdessa suurimmassa yrityksessä. Kaupan toimialoilla riittävänä käyttökatteena pidetään neljää prosenttia. Kukkatukuilla se oli keskimäärin 2,3 %, vaihdellen miinus yhden ja plus neljän välillä. Tulos ennen veroja, kun liiketuloksesta oli vähennetty nettokorot, oli keskimäärin 0,6 %, kolmella yrityksellä negatiivinen. Kukkatukkukauppa on kokenut suuren rakennemuutoksen, mutta jäljelle jääneiden kukkatukkujen talous on melko vakaalla pohjalla.

Nykyään kun internetistä voi ostaa lähes mitä vain, on myös kukkien ostaminen verkosta yleistynyt. Kukkien välitysliikkeet Interflora, Dataflora ja Teleflora ovat toimineet jo pitkään internetissä ja luoneet pohjan kukkien sähköiselle kuluttajakaupalle. Toisille kukkakauppiaille kukkien myyminen internetissä on merkinnyt selvää lisämyyntiä, mutta toiset kokevat sen lähinnä lisäpalveluksi. Kukkien myyminen internetissä on mahdollista hoitaa monella eri tavalla riippuen yrittäjän ja henkilökunnan osaamisesta, kiinnostuksesta ja ajankäytöstä. Verkkokaupan yksi merkittävimmistä eduista on se, että asiakas voi hoitaa ostoksensa juuri silloin, kun se itselle parhaiten sopii, silloinkin kun kivijalkakauppa on suljettu. Esimerkiksi erään kouvolaalaisen kukkakaupan verkkokaupan ostoksista 70 % tehdään aukioloaikojen ulkopuolella (Pirhonen, Soini & Tolonen 2017, 6.)

Surusidonta on kukkakauppojen yksi merkittävimmistä tulonlähteistä. Hautajaisperinteet Suomessa muuttuvat ja uurnahautauksen yleistyminen saattaa vähentää surukukkien käyttöä. (Soini 2017, 3.) Moni asiakas ajattelee kukkien menevät hukkaan tuhkauksessa tai, että niihin ei kannata panostaa yhtä paljon kuin arkkuhautauksessa. Usein omaiset puhuvat tuhkauksesta termillä ”vain tuhkaus”, eikä sitä pidetä yhtä

arvokkaana kuin arkkuhautausta, vaikka tilaisuus on aivan samanlainen ja kukat ovat esillä yhtä kauan, oli kyseessä kumpi tapa tahansa. Nykytrendin mukaan tuhkauksen ajatellaan tarkoittavan vain yhden kukan laskemista haudalle, mutta joskus myös arkkuhautauksessa toivotaan vainajaa muistettavan vain yhdellä kukalla. (Soini & Tolonen, 6.) Kukkien vähentyminen on alkanut näkyä ainakin Jyväskylässä ja Nurmeksessa tuhkauksen yleistyttyä, sillä surulaitteiden tilalle on tullut pienempiä kimp-puja ja yksittäisiä kukkia. Myös tekstattuja nauhoja ja seppeleitä käytetään yhtä harvemmin. Toisaalta muotoon sidotut kukkalaitteet ovat yleistyneet, sillä ihmiset tilaa-vat yhä useammin pyöreitä ja sydämenmuotoisia surulaitteita. (Pirhonen, Rantala, Tolonen & Vuori 2015, 6.)

Hautajaiskukkien vähentyminen johtuu myös siitä, että hautajaiset ovat pienentyneet, sillä hautajaiset pidetään vain lähipiirin kesken. Osanottokukkien vieminen on kuitenkin yleistynyt ja lisäksi monet vievät myös sairaaloihin kukkia kiitokseksi henki-lökunnalle. (Pirhonen ym. 2015, 6-7.)

#### 4.2 Kukkakaupan kannattavuustutkimus

Valtakunnallisella tasolla kukaan ei tiennyt vielä 2010-luvun alussa, miten ammatti-kukkakaupalla Suomessa menee, eikä edes alan yrittäjäjärjestöllä ollut asiasta selke-ää käsitystä (Jalkanen 2014b, 3). Tilanne parani, kun maaliskuussa 2014 julkaistiin tutkimus ammattikukkakaupan kannattavuudesta, joka on ensimmäinen lajiaan vuo-sikymmeniin. Tutkimus tehtiin uudelleen vuonna 2015 ja 2017.

Ensimmäinen kukkakaupan kannattavuustutkimus tehtiin Puutarhasäätiön apurahan turvin tammi-maaliskuussa 2014. Suomen kukkakauppiasliitto ry keräsi tutkimuksen materiaaliksi tilinpäätökset 24 jäsenyritykseltä. Tilinpäätökset olivat vuodelta 2012 tai sitä lähinnä vastaavalta tilikaudelta. (Ojala 2014.) Tutkimus toistettiin seuraavana vuonna, jolloin tarkasteltiin vuoden 2013 tilinpäätöstietoja. 2015 valmistuneeseen tutkimukseen osallistui 13 yritystä, jotka olivat mukana edellisessäkin tutkimuksessa ja puolet yrityksistä oli mukana ensimmäistä kertaa. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2015.) Uusimmassa 2017 valmistuneessa tutkimuksessa oli mukana 25 kukkakauppaa ja tilinpäätökset ovat vuodelta 2016 tai sitä lähinnä vastaavalta tilikaudel-

ta. Raportissa ei esitetä ääriarvoja ja vaihteluväli ilmoitetaan pienimmän ja suurimman neljänneksen arvoina (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017).

Tutkimukseen osallistui kukkakauppoja ympäri maata. Valinnassa ei käytetty satunnaisotantaa vaan osallistujat valikoituivat mukaan oman kiinnostuksensa perusteella. Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat perinteisiä palvelevia kukkakauppoja. Tutkittavista yrityksistä yhdessätoista oli yksi yrittäjä, jolla oli tilapäistä palkkatyövoimaa, yhdeksässä oli yksi yrittäjä ja vakituisesti palkattua työvoimaa, kahdessa oli kaksi yrittäjää ja tilapäistä palkkatyövoimaa, kolmessa oli kaksi yrittäjää ja vakituisesti palkattua työvoimaa. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Kukkakauppojen asiakaspotentiaalia kuvataan luvulla, joka saadaan, kun kunkin kotipaikkakunnan asukasluku jaetaan alueella toimivien kukkakauppojen määrällä, mediaaniksi (jakauman keskimäinen havaintoarvo, kun havainnot on järjestetty suurusjärjestykseen) saadaan 5 400 henkilöä. Liikevaihdon mediaani oli 194 000 euroa ja vaihteluväli 117 000-229 000. Liikevaihtoon laskettiin mukaan myös muista tuotteista kuin kukista kertyneet myyntitulot, joiden määrä arvioitiin vähäiseksi. Liikevaihdon mediaani oli parantunut 25 % edellisestä, vuoden 2015, tutkimuksesta. Materiaalihankintojen mediaani oli 77 000 euroa ja niiden osuus liikevaihdosta 47 %. Ostojen ja myynnin suhde oli tutkimukseen osallistuneilla kukkakaupoilla ehkä keskeisin tulosten hyvyttä tai huonoutta selittävä tekijä. Hankittujen materiaalien arvo jalostettuna nousi suunnilleen kaksinkertaiseksi, mutta pienimmillään vain 1,5-kertaiseksi ja suurimmillaan yli kolminkertaiseksi. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Myyntikatteella mitataan myytävän tuotteen tai palvelun kannattavuutta. Myyntikate saadaan, kun myyntituotoista vähennetään myytyjen tuotteiden tuotannosta tai hankinnasta aiheutuneet kustannukset. Myyntikatetta laskettaessa huomioidaan vain myyntituotot, muut mahdolliset tuotot eivät vaikuta myyntikatteeseen. (Eklund & Kekkonen 2016, 75.) Myyntikatteen mediaani kukkakaupoilla oli 100 000 euroa ja hajonta 61 000-138 000. Myyntikateprosentin mediaani oli 56 %. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.) Myyntikate oli parantunut vuoden 2015 tutkimuksesta, silloin myyntikatteen mediaani oli 82 000 ja myyntikateprosentti 51 % (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2015).

Käyttökate on yleisesti käytetty kannattavuuden mittari. Käyttökate saadaan, kun tuotoista vähennetään muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset ilman poistoja ja korkokustannuksia. Käyttökate mittaa yrityksen kannattavuutta, ottamatta kantaa yrityksen rahoitusrakenteeseen, investointeihin ja niiden aiheuttamiin kustannuksiin. (Eklund & Kekkonen 2016, 75.) Kukkakauppojen käyttökatteita laskettaessa oli tehty 20 000 euron palkkaoikaisu yrittäjän omasta työpanoksesta. Vertailukelpoisuuden vuoksi yrittäjän palkka oikaistiin tälle tasolle myös niissä yrityksissä, joissa yrittäjille oli maksettu palkkaa. Käytännössä näissä yrityksissä palkkakirjausta oli pienennetty. Oikaistun käyttökateen mediaani oli 10 000 euroa. Oikaistu käyttökate oli negatiivinen kuudessa yrityksessä, edellisessä tutkimuksessa se oli negatiivinen yli puolessa yrityksistä. Käyttökateprosentin mediaani oli 6 %. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Oikaistun tuloksen, ennen veroja, mediaani oli 5300 euroa. Oikaistu tulos oli jopa 8800 euroa parempi vuoteen 2013 verrattuna. Oikaistun tulosprosentin mediaani oli 2,5 %. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Omavaraisuusaste kuvaa yrityksen kykyä hoitaa taloudelliset velvoitteensa pitkällä aikavälillä. Sitä mitataan vertaamalla oman pääoman määrää oman ja vieraan pääoman yhteismäärään. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa suhteessa koko pääomanmäärään, sitä vakavaraisempi se on. Vakavaraisella yrityksellä on paremmat mahdollisuudet selviytyä taloudellisista haasteista. (Eklund & Kekkonen 2016, 160.) Omavaraisuusasteen mediaani oli 45 %. Yli 40 % omavaraisuus astetta pidetään hyvänä ja tähän ylsi yli puolet yrityksistä. Kuitenkin taseen loppusumma on niin pieni, ei tämä ole kovin merkittävä tunnusluku. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Kukkakauppiaiden velat olivat pienet niin uusimmassa kuin edellisissäkin tutkimuksissa. Yli puolessa yrityksissä pitkäaikaisia luottoja ei ollut ollenkaan. Suhteellisen velkaantuneisuuden mediaani oli siis 0 %. Velkaisimmassa neljänneksessä suhteellinen velkaantuneisuus oli 2 % tai yli. Ohjearvojen mukaan suhteellisen velkaantuneisuuden tulee olla alle 40 %, joten tässä suhteessa kukkakauppojen tilanne on erinomainen. Käyttöpääoman (vaihto-omaisuus + myyntisaamiset – ostovelat) mediaani



oli 6000 euroa. Käyttöpääomaprosentin mediaani oli 4 %. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Tutkimukseen osallistuneiden kukkakauppojen toimitilojen koko oli keskimäärin 80 neliötä, hajonta 55m<sup>2</sup>-90m<sup>2</sup>. Toimitilojen vuokrien mediaani oli 13 600 euroa. Toimitilojen kokonaiskustannuksien mediaani oli 17 600 euroa. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus, 2017.) Toimitilojen ylläpitokustannukset ovat nousseet vuodesta 2013, silloin toimitilojen kokonaiskustannuksien mediaani oli 10 500 euroa (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2015). Koneista ja kalustosta aiheutuvien kulujen mediaani oli 1000 euroa, hajonta 700-2 900 euroa. Niillä kukkakaupoilla, joilla oli auto tai autoja, auton kustannusten mediaani oli 2000 euroa. Käyttöomaisuuden määrä tutkimuksen kukkakaupoilla oli pieni. Niiden tasearvon mediaani oli 3400 euroa, hajonta 1100-6000 euroa. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Markkinointikulujen mediaani oli 1,5 prosenttia liikevaihdosta, yhteensä 2500 euroa, hajonta 1700-4400 euroa. Taloushallinnon palveluista kertyneiden maksujen määrän mediaani oli 2500 euroa, hajonta 1600-4200 euroa. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Muita kiinteiden kulujen erien mediaaneja:

- puhelinkulut 650 euroa
- datasiirto 450 euroa
- rahaliikenne 700 euroa
- vakuutukset 650 euroa
- YEL-maksut 3200 euroa yrittäjää kohti

Kirjanpitoihin kirjattujen liiketoiminnan muiden lukujen mediaani oli 33 300 euroa, hajonta 20 800-47 000 euroa. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Tutkimuksen yrityksissä myyntikatteen mediaani oli 100 000 euroa. Tuloksen mediaani ennen veroja, korkojen jälkeen, oli 28 000 euroa, hajonta 16 000-41 000 euroa. Jos arvioidaan pelkistäen, että poistot vastaavat lainojen lyhennyksiä, tämä tulos jää käytettäväksi bruttotuloksi yrittäjän tai yrittäjien omalle työlle. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Mediaani yrittäjän palkanostoista tai yksityisotoista yrityksestä oli 25 000 euroa yrittäjää kohden, ja yrittäjää kohti laskettuna 20 200 euroa, hajonta 6 200-28 700. Tämä on keskimäärin 83 % vuoden tuloksesta. Yksityisnostoja yli tuloksen nostettiin joka kolmannessa yrityksessä. Vuoden 2013 otannassa joka toisessa yrityksessä yksityisnostot ylittivät tuloksen. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Kukkakauppayrittäjien vuotuisen työmäärän mediaani oli 2 300 tuntia, hajonta 2 000-2 400 tuntia. Tavallisen palkansaajan tuntimäärä on normaalisti noin 1 700 tuntia. Yrittäjän työtuntia kohti laskettuna nostokelpoisen bruttotulon mediaani oli 10,45 euroa, hajonta 6,75-15,24 euroa. Suuntaa-antava arvio on, että 11 yrittäjää ylti parempaan tuntipalkkaan kuin palkattu työntekijä ja 14 jäi sen alle. Laskennallinen tuntipalkka oli 2017 tutkimuksessa 18 % korkeampi kuin vuoden 2014 tutkimuksessa, jolloin se oli 8,87 euroa. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Tulosvaihteluiden selityksiä etsittiin jakamalla otos lasketun työtulon perusteella kahteen ryhmään, pieneen työtuloon ja parempaan työtuloon. Pienenä työtulona pidettiin mediaania 6,90 euroa/tunti ja parempana työtulona mediaania 16,70 euroa/tunti. Huomattiin, että pienen työtulon yrityksissä sijaintipaikkakunnan asukasluvun mediaani oli 34 000 ja paremman tulon yritysten 63 000. Liikevaihdolla mitaten paremman työtulon yritykset olivat suurempia kuin pienen työtulon yritykset (204 000 vs. 149 000), myös myynti vuosityöpalkkaa kohti oli paremman työtulon yrityksissä suurempi (101 000 vs. 70 000). Myyntikateprosentti oli paremman työtulon yrityksissä selvästi korkeampi (58 % vs. 51 %). Tämän arvellaan olevan kannattavuuserojen tärkein selittäjä. Kertoimen mediaani ostoista myyntiin oli paremman työtulon yrityksissä 2,4 ja huonommin kannattavissa 2,0. Toimitilojen kulut paremmin kannattavissa oli selvästi korkeammat (19 000 vs. 12 000). Omistajien työtunnit olivat suunnilleen samat, paremmin kannattavissa yrityksissä 2400 ja 2300 huonommin kannattavissa. Hyvin kannattavien yritysten joukossa oli myös yrityksiä, joiden asiakaspotentiaali oli vain muutamia tuhansia. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2017.)

Jokainen kukkakaupan kannattavuustutkimus on keskittynyt tilinpäätösmateriaaliin. Varsinaisia haastatteluja ei tutkimukseen sisällytetty, mutta satunnaisissa puhelin-keskusteluissa oli tullut esille muutamia näkökohtia. Surusidonnain merkitys kukka-

kaupoille on suuri. Parhaimmillaan kukkakauppa toimii hautaustoimiston yhteistyökumppanina ja hoitaa tämän työn kukkien osalta. Yrittäjät kokevat, että ruukkukukkien hinnoittelussa ei voida käyttää riittävän suurta kerrointa. Markettien tarjonnan kanssa ei voi tai ei kannata kilpailla ja siksi osa kukkakaupoista on vähentänyt ruukkukukkien tarjontaa tai jopa luopunut niistä kokonaan. Hinnoittelua ei tulisi tehdä liian kaavamaisesti, vaan miettiä perusteellisesti millainen hinnoittelu on toisaalta tarpeen ja toisaalta mahdollista. (Kukkakaupan kannattavuustutkimus 2015.)

#### 4.3 Lähiympäristöanalyysi

Yrityksen lähiympäristöön kuuluu potentiaalsiin asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin sekä muihin keskeisiin sidosryhmiin liittyvät asiat (Viitala & Jylhä 2013, 44). Kukkaseeni tulisi sijaitsemaan Kangasalla, Vatiala-nimisessä kaupunginosassa, pienalueella nimeltään Nattari. Vatiala sijaitsee Kangasalla, Tampereen rajan tuntumassa. Kangasalla asuu noin 31 000 asukasta. Vatialan alueella asuu noin 5100 asukasta, mikä tekee alueesta yhden tiiveimmin asutetuista alueista Kangasalla. Vatialan alue koostuu Nattarin, Liutun ja Lemmetyn pienalueista sekä Lamminrahkasta, jonka rakentaminen tullaan käynnistämään lähivuosina. Nattarissa, mihin kukkakauppa perustetaan, asuu noin 2800 asukasta (Tilastokirja 2016, 9).

Vatialan aluetta on kehitetty viime vuosina ja sitä on tarkoitus kehittää edelleen tulevina vuosina. Vatialan alueelle on suunnitteilla lukuisia asemakaavan muutoksia, joiden tavoitteena on saada lisää asuinrakennuksia sekä liiketiloja yrityksille sekä teollisuutta. Asemakaavan muutoksilla tavoitellaan 2750 uutta asukasta vuoteen 2019 mennessä. (Vatialan osayleiskaava 2014, 17.)

Lamminrahkan asuinalue on suuri hanke, jota tehdään yhteistyössä Tampereen kaupungin kanssa. Valmistuttuaan alue tulee tarjoamaan kodin 13 000 ihmiselle (Lamminrahkan www-sivut). Pikkukaupunkimaisen asuinalueen keskustakortteleihin on suunnitteilla 12000 k-m<sup>2</sup> liiketilaa. (Lamminrahkan eteläosan asemakaava 2018,17)

Kaupan toiminnalle ratkaisevaa on väestöpohja ja siitä laskettu ostovoima. Kauppa toimii tämän hetkisen väestömäärän varassa, mutta sen toimintaedellytyksiin vaikuttaa tulevaisuuden väestöennusteet. (Heinimäki 2006, 138.)

Nattarin alueella, missä Kukkaseeni tulisi sijaitsemaan, asuu noin 2800 asukasta, joille Kukkaseeni olisi lähikukkakauppa. Suurimmalle osalle kukkakauppa olisi jopa kävelymatkan päässä. Aivan Kukkaseenin naapurissa on senioritalo. Oman kokemukseni mukaan varttuneemmat ihmiset käyttävät kukkakaupan palveluita muita useammin, joten senioritalon asukkaista löytyy paljon potentiaalisia asiakkaita.

Vatjalan kappeli ja hautausmaa sijaitsevat noin kahden kilometrin päässä Kukkaseenin oletetusta sijainnista. Tampereelta, varsinkin Kaukajärven ja Hervannan suunnilta, hautajaisiin tulevien henkilöiden on melko vaivatonta pysähtyä Kukkaseeniin hakemaan hautajaiskukkia. Vatjalan kappeli on Tampereen seurakunnan omistuksessa ja siksi siellä siunataan paljon myös tamperelaisia, joten oletettavasti monet asiakkaat kulkevat Kukkaseenin ohi matkallaan kappelille.

Kukkaseenillä olisi hyvä mahdollisuus saada asiakkaikseen lähiympäristöön vastikään muuttaneet uudet asukkaat, joiden entinen vakituisesti käyttämä kukkakauppa on jäänyt auttamattomasti liian kauas. Kukkaseenin läheisyydessä sijaitsee kaksi koulua: alakoulu ja yläkoulu. Koulujen kanssa olisi mahdollista suunnitella yhteistyötä, sillä koulut kukittavat usein stipendien saajia sekä koulunsa päättäviä opiskelijoita.

Kukkatukut ja puutarhat ovat kukkakauppojen tärkeitä yhteistyökumppaneita. Pirkanmaan alueella toimii kaksi isoa kukkatukkua, lisäksi on joitakin pieniä kukkatukureita ja alueella ajavia Hollannin kukkarekkoja. Kangasalla on useita kesä- ja ruukkukukkia viljeleviä puutarhoja sekä suomalainen harvinaisuus, ruusutarha, joten tuoreita kukkia on mahdollista hakea suoraan puutarhoilta. Kukkiin lisäksi kukkakauppa tarvitsee hyvän kukkatarviketukun. Valitettavasti Pirkanmaalla toimii enää vain yksi tarviketukku, mutta sidontatarvikkeita voi tilata rahtina muualtakin Suomesta tai jopa ulkomailta.

Koska Vatialan alue on elinvoimainen, on siellä myös kilpailijoita. Lähimmät kukkakaupat Tampereen suunnalla ovat Vehmaisten kukka ja Koilliskukka ja Kangasalle päin lähdetessä Ilkonkukka sekä Kukkapiste Rosa. Ilkonkukka on yksi Kangasalan vanhimmista kukkakaupoista ja sen sijainti hautausmaan naapurissa on ihanteellinen hautajaiskukkia ja haudalle vietäviä kukkia ostaville asiakkaille. Se sijaitsee myös aivan Kangasalan Prisman läheisyydessä joten sinne on vaivatonta poiketa kauppamatkalla.

Kukkakaupat eivät ole ainoita Kukkaseenin kilpailijoita vaan myös marketit ovat ottaneet valikoimiinsa kukkia. Lentolan kauppakeskityksessä, joka sijaitsee noin kahden kilometrin päässä Kukkaseenistä, on Prisma, Tokmanni ja Hongkong, joiden valikoimiin kuuluu kukkia. Myös Kukkaseenin lähes vieressä sijaitseva Sale myy kukkia. Sen valikoima on kuitenkin erittäin suppea, joten kukkakupan merkittäväksi kilpailijaksi siitä ei ole.

## 5 HINNOITTELU

Hinnoittelu on tuloksentekeinoista nopeimmin vaikuttava ja yrityksen kannattavuuden suurin yksittäinen tekijä. Liian korkeat hinnat voivat olla syynä siihen, että kauppa ei käy ja liian matalat hinnat tekevät yrityksestä kannattamattoman. Hinnoittelu vaikuttaa samanaikaisesti sekä katteeseen että myyntimääriin. (Karjalainen 2013, 65.) Hinnoittelu vaikuttaa kannattavuuden lisäksi myös tuotteiden asemointiin markkinoilla, eli siihen, miten laadukkaiksi tai arvokkaiksi tuote koetaan. Usein kallis tuote mielletään laadultaan tai muotoilultaan paremmaksi kuin edullinen tuote. Tuotteen hinnoittelulla vaikutetaan siis siihen koetaanko tuote luksus- vai perustuotteeksi. Tuotteiden hinnoittelussa voidaan käyttää kustannusperusteista, markkinaperusteista, tavoiteperusteista, arvoperusteista tai sopimusperusteista hinnoittelua. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 213).

## 5.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on tärkeää laskea kustannukset oikein, sillä kustannusperusteisessa hinnoittelussa lähdetään liikkeelle tuotteen kustannuksista. Erilaisilla laskentaperiaatteilla tuotekohtaiset kustannukset voivat vaihdella suuresti. Erityisesti silloin, kun välilliset ja kiinteät kustannukset ovat suuret, on syytä miettiä vaihtoehtoisten laskentatapojen vaikutusta tuotteen loppukustannuksiin. (Järvenpää ym. 2017, 215.) Kustannusperusteiseen hinnoitteluun voidaan käyttää kahta perusmenetelmää, katetuottohinnoittelua ja omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua. Katetuottohinnoittelussa muuttuvien kustannuksien päälle lasketaan katelisiä, joka kattaa kiinteät kustannukset sekä voittotavoitteen. Omakustannusarvoon perustuvassa hinnoittelussa muuttuvien ja kiinteiden kustannuksien päälle lasketaan voitollisia, joka kattaa voittotavoitteen. Katelisiä on siis rahamääräisesti suurempi kuin voitollisia, sillä sen tulee kattaa voiton lisäksi myös kiinteät kustannukset. Voittotarpeeseen vaikuttavat useat tekijät, kuten saman toimialan muiden yritysten voitot, omistajien tavoitteet, investointisuunnitelmat, tuotteen elinkaaren vaihe ja kilpailevien tuotteiden olemassaolo. (Järvenpää ym. 2017, 216.)

Katetuottohinnoittelua voidaan pitää sitä luotettavampana, mitä suurempi muuttuvien kustannusten osuus on kokonaiskustannuksista. Katetuottohinnoittelussa ensin laskeaan muuttuvat kustannukset, sitten kiinteät kustannukset ja voittotavoite. Lopuksi lasketaan katelisiä. (Järvenpää ym. 2017, 217.)

Hinnoittelukertoimen ideana on määrittää kerroin, jonka avulla tuotteen hinta laskeaan. Hinnoittelukertoimen käyttö on helppoa mutta sen määrittelyssä pitää huomioida tarkasti, mitä hinnoittelukertoimen tulee kattaa. Tällöin huomioidaan, kattaako hinnoittelukerroin ainoastaan voittotavoitteen vai tuleeko sen kattaa muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia voittotavoitteen lisäksi. (Järvenpää ym. 2017, 219.)

Kukkakaupassa hinnoittelukerroin on paljon käytetty hinnoittelun apuväline. Kolmen kerroin on jäänyt kukkakauppiaille puhokieleen ja usein myös käyttöön, mutta aina se ei kuitenkaan riitä, eikä samaa kerrointa kannattaisi käyttää koko kukkakaupan valikoiman hinnoitteluun. Eri tuoteryhmillä voi olla erisuuruiset kertoimet, mutta myös saman tuoteryhmän sisällä voi olla perusteltua pitää eri kerrointa. Toisen leik-

kokukan kertoimeksi riittää kolme kun toiselle vasta 4,5 riittää kattamaan kulut. (Pirhonen 2017, 4.)

## 5.2 Markkinapohjainen hinnoittelu

Markkinapohjaisessa hinnoittelussa perustana on markkinahinnan tiedostaminen, otetaan selvää markkinoilla vallitsevasta hintatasosta ja asetetaan oma hinta samalle tasolle (Siikavuo 2016, 36). Markkinapohjaisessa hinnoittelussa oma tuotanto tulee mukauttaa tavoitekustannusten suuruiseksi. Markkinapohjainen hinnoittelu saattaa johtaa yrityksissä toimintojen tehostamiseen, koska muutoin yrityksen toiminta muuttuu kannattamattomaksi. (Alhola & Lauslahti 2002, 239.)

Kun markkinahinnasta vähennetään oma voittotavoite, saadaan selville, mitä tuote tai palvelu saa yritykselle maksaa (Alhola & Lauslahti 2002, 239). Kukkakaupassa on tärkeää seurata markkinoiden hinnoittelua, etenkin sesonkituotteiden kuten ruukkunarsissien ja tulppaaninippujen hintoja. Marketit ja puutarhamyymälät myyvät niitä todella edullisesti, joskus jopa halvemmalla kuin mitä kukkakaupan sisäänostohinta on. Tällöin kukkakaupan kannattaa todella miettiä, kannattaako tuotetta ottaa valikoimaan ollenkaan vai otetaanko tuote myyntiin ikään kuin hyvänä palveluna, sillä on selvää, ettei tuotteesta saada katevaatimuksen mukaista hintaa.

Markkinatilanteella on suuri merkitys tuotteen hintaan. Jos kilpailutilanne on kireä ja eri yritysten tuotteet ovat samankaltaisia, on yritysten hinnoitteluvapaus pieni. Tällöin on yrityksen hinnoiteltava tuotteensa samanhintaisiksi kuin kilpailijat. Jos hinnan asettaa korkeammaksi, asiakkaat ostavat tuotteen muualta ja jos tuotteen hinnan asettaa muita edullisemmaksi, voi yritys aiheuttaa toiminnallaan hintasodan jolloin muutkin laskevat hintaansa ja yritysten markkinaosuudet säilyvät ennallaan. (Kotro 2007, 103.)

## 5.3 Palvelun hinnoittelu

Kukkakaupassa hinnoittelu on haastavaa. Kukkakauppa on myymälä, jossa myydään tuotteita mutta myös palvelua ja käsityötä eli kädentaitoa. Lisäksi myytävät tuotteet

ovat elävää materiaalia, joten hävikiltä on vaikea välttyä. Kukkakauppa voi myydä asiakkailleen kukkien toimituspalvelua, jolloin kukkakimppu voidaan toimittaa saajan kotiovelle sovittuna ajankohtana, hautajaiskukat voidaan toimittaa kappeliin tai juhlapaikka voidaan koristella valmiiksi asiakkaan puolesta.

Palvelua hinnoiteltaessa on arvioitava kysyntä realistisesti, on otettava huomioon palvelun tuottamiseen kuluva aika sekä hintataso, määritettävä ylin sekä alin hinta ja mietittävä, mitä asiakas olisi valmis palvelusta maksamaan. On mietittävä, miksi asiakas valitsee juuri sinut palvelun tuottajakseen. (Siikavuo 2016, 40.)

Palvelun hinnoittelun apuna voidaan käyttää voittolisälaskelmaa. Se on kustannusperusteinen laskelma, jossa omakustannushintaan lisätään etukäteen määritelty voittotavoite. Voittotavoite voi perustua erikseen laskettuun tulostavoitteeseen, mutta useimmiten se perustuu ”mutuun” tai ”näin on aika tehty” –menetelmään. Voittolisähinnoittelun tavoitteena on, että hinta kattaa kaikki kustannukset ja tuottaa riittävän hyvän tuloksen. (Siikavuo 2016, 41.)

Usein palveluyrityksen hinnoittelu on tuntiperusteinen. Yksi tapa miettiä palveluyrityksen hinnoittelua on laskea kaikki kustannukset ja pohtia kuinka monta tuntia yrittäjän on mahdollista tehdä laskutettavaa työtä. Jakamalla kokonaiskustannukset laskutettavien tuntien määrällä voidaan laskea tuntiveloitus. (Eklund & Kekkonen 2016, 118.) Yleispätevän nyrkkisäännön mukaan laskutettava tuntiveloitus on työntekijän tuntiansio kerrottuna vähintään kolmella. Mikäli yrityksellä on lisäksi konekantaa, työkaluja tai työhön kuluu jotain tarveaineita, on kerroin neljä. Kerroin sisältää arvonlisäveron. (Karjalainen 2013, 71.)

## 6 KANNATTAVUUS

Kannattavuus voidaan määritellä joko absoluuttisena kannattavuutena eli esimerkiksi tuottojen ja kustannuksien erotuksena tai suhteellisena kannattavuutena esimerkiksi



sijoitetun pääoman tuottoasteena. Perinteisesti kannattavuutta on mitattu voiton suuruudella. (Alhola & Lauslahti 2002, 50.)

## 6.1 Tuotot

Tuotot ovat rahamääräisiä korvauksia yrityksen suoritteiden myynnistä. Kun tuotoista vähennetään arvonlisävero ja muut myynnin oikaisuerät kuten annetut alennukset, saadaan selville yrityksen liikevaihto. Sisäisessä laskentatoimessa kokonaistuotot voidaan laskea kertomalla suoritteiden määrä yksikköhinnalla. Tuottoja voidaan seurata yrityksen tarpeista riippuen vuosi-, kuukausi-, viikko- tai päivätasolla. Tuottoja voidaan seurata myös tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti. (Alhola & Lauslahti 2002, 52.)

## 6.2 Kustannukset

Arvonlisäverovelvollisen yrityksen kustannuksia laskiessa ei huomioida arvonlisäveroa. Arvonlisä vero on yrityksen kautta kulkeva läpikulkuerä, ja arvonlisäveron lopullinen maksaja on kuluttaja. (Eklund & Kekkonen 2011, 21.)

Kustannuksia voidaan jaotella monella eri tavalla. Ne voidaan jaotella muun muassa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin jaottelu tehdään sen perusteella, miten kustannukset riippuvat tuotannon volyymistä eli toiminta-asteesta. Muuttuvat kustannukset riippuvat tuotannon tai myynnin määrästä ja kasvavat lineaarisesti toiminta-asteen mukaan. Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia voivat olla esimerkiksi raaka-aineet, valmistusyöntekijöiden palkat ja valmistukseen liittyvät energiakustannukset. (Alhola & Lauslahti 2002, 54-55.)

Kiinteiden kustannuksien määrä ei riipu tuotannon määrästä ja niiden voidaan katsoa syntyvän tuotantovalmiuden ylläpitämisestä. Ne ovat kapasiteettikustannuksia, jotka ovat olemassa, vaikka toiminta-aste olisi nolla. Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi pitkävaikutteiset tuotantovälineet, vuokrat, toimihenkilöiden palkat ja puhelinkustannukset. Käytännössä kiinteät kustannukset eivät ole välttämättä täysin kiinteitä. Sellaisia kustannuksia, jotka esimerkiksi kasvavat hyppäyksittäin

tuotantomäärien kasvaessa, sanotaan puolikiinteiksi tai hyppäyksittäin muuttuviksi kustannuksiksi. (Alhola & Lauslahti 2002, 56-57.)

### 6.3 Katetuottoajattelu

Katetuottoajattelua käytetään etenkin yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin. Katetuotto, josta käytetään myös termiä myyntikate, on katetuottolaskennan keskeinen tunnusluku. Katetuottoa käytetään nimenomaan yrityksen sisäisen laskennan apuvälineenä. Sen avulla ei voi verrata yrityksiä keskenään, mutta yrityksen sisällä voidaan vertailla esimerkiksi tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuutta tai tuotteiden kannattavuutta eri ajanjaksoina. Katetuotto on erityisesti myynti-, osto- ja valmistusaloilla seurattava tunnusluku, koska katetuotto lasketaan myyntituottojen ja ostohintojen tai myyntituottojen ja valmistuskustannuksien erotuksena. (Eklund & Kekkonen 2016, 79.)

Katetuottolaskennan etuna on sen yksinkertaisuus. Lähtökohtana on kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskennan peruskaava on

$$\begin{array}{rcl} & \text{Myyntituotot} & \\ - & \text{Muuttuvat kustannukset} & \\ \hline = & \text{Katetuotto} & \\ - & \text{Kiinteät kustannukset} & \\ \hline = & \text{Tulos} & \end{array}$$

Myyntituotot saadaan kertomalla myytävän tuotteen yksikköhinta myyntimäärällä. Muuttuvat kustannukset saadaan kertomalla tuotteen ostohinta myyntimäärällä. Katetuotto saadaan myyntituottojen ja muuttuvien kustannuksien erotuksena. Vähittäiskaupassa voidaan joskus laskea erikseen bruttokate ja katetuotto. Bruttokate on myyntihinnan ja ostohinnan välinen erotus. Jos kyseisen tuotteen hankintaan liittyy muita muuttuvia kustannuksia, kuten kuljetuksesta syntyviä kustannuksia, lasketaan katetuotto bruttokatteen ja muiden muuttuvien kustannusten erotuksena. (Eklund & Kekkonen 2016, 79-80.)

Yrityksen tulos on voitollinen, jos katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset. Jos katetuotto on pienempi kuin kiinteät kustannukset, syntyy yritykselle tappiota. (Eklund & Kekkonen 2016, 79.)

Katetuottoajattelu perustuu tiettyihin yksinkertaistettuihin olettamuksiin. Tuotteiden myyntihinnan oletetaan olevan vakio ja poistot ja korot kuuluvat kiinteisiin kustannuksiin. Kustannusten oletetaan olevan jaettavissa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Tällainen jako voi joskus olla liian suoraviivaista tai jopa mahdotonta. Esimerkiksi palveluja tuottavassa yrityksessä sama henkilö osallistuu palvelun tuottamiseen, mutta voi samalla tehdä myös myyntityötä joka puolestaan kuuluu kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvien yksikkökustannusten oletetaan olevan täysin samat riippumatta siitä, kuinka monta kappaletta hyödykettä valmistetaan tai ostetaan. Todellisuudessa muuttuvat kustannukset eivät kasva lineaarisesti, sillä valmistusmäärän lisääminen alentaa muuttuvia kustannuksia. Myös kiinteiden kustannuksien oletetaan olevan täysin riippumattomia toiminta-asteen muutoksesta. (Eklund & Kekkonen 2016, 81, 95.)

Katetuottoajattelun avulla yritys pystyy määrittämään kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen kattamiseksi tarvittavan katetuoton. Katetuoton saavuttamiseksi yritys kuitenkin tarvitsee tietyn määrän asiakkaita ja tämän asiakasmäärän ennustaminen on erittäin vaikeaa sillä yritys ei aina pysty vaikuttamaan asiakkaidensa käyttäytymiseen. (Eklund & Kekkonen 2016, 96.)

### 6.3.1 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Katetuotto lasketaan myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksena, usein sitä parempi ilmaisutapa on katetuottoprosentti.

$$\text{Katetuottoprosentti} = \frac{\text{katetuotto}}{\text{myyntituotot}} \times 100$$

Katetuottoprosentti on hyvä tunnusluku, kun verrataan yrityksen menestystä eri ajanjaksoilla, esimerkiksi tilikausien välillä, tai kun halutaan verrata yritystä toiseen saman alan yritykseen tai toimialan keskimääräiseen kannattavuuteen. (Eklund & Kekkonen 2016, 82-83.)

Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sellaista myyntiä, jonka toteutuessa tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret. Silloin ei siis synny voittoa eikä tappiota. Kriittisen pisteen kohdalla katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset.

$$\text{Kriittinen piste (€)} = \frac{100 \times \text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuottoprosentti}}$$

(Söderström, Stenbacka & Mäkinen 2017, 48.)

Kriittisestä pisteestä on päätöksenteossa monenlaista hyötyä. Sen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi riskiä. Jos myynnissä päästään kriittisen pisteen tasolle, tappion riski on pieni ja mitä enemmän myynti ylittää kriittisen pisteen sitä kannattavampi yritys on. (Jormakka, Koivusalo, Lappanen & Niskanen 2015, 152.)

Varmuusmarginaalilla tarkoitetaan toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin erotusta. Se kertoo turvamarginaalin, jolla yritys toimii. Jos toteutunut myynti on suurempi kuin kriittisen pisteen myynti, voi yrityksen myynti laskea tuon erotuksen verran ennen kuin yrityksen toiminta menee tappiolliseksi. Varmuusmarginaali voidaan laskea absoluuttisesti eli rahamääräisenä tai prosentuaalisesti.

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{toteutuneet myyntituotot} - \text{kriittinen piste}$$

$$\text{Varmuusmarginaaliprosentti} = \frac{\text{varmuusmarginaali}}{\text{toteutunut myynti}} \times 100$$

(Eklund & Kekkonen 2016, 85-86.)

### 6.3.2 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuuden parantaminen on yritystoiminnassa jatkuva kehittämisen kohde. Kannattavuutta voi parantaa lisäämällä myyntiä. Yleensä myynnin lisääminen edellyttää markkinointiin ja myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Esimerkiksi segmentoinnilla voidaan myynti- ja markkinointipanostukset kohdentaa tarkemmin asiak-

kaille. Myyntiä voidaan kohdentaa myös uudelleen niin, että myyntiä suunnataan kokonaan uusille markkina-alueille. Myyntiä voidaan kohdentaa alueille, joilla asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista enemmän tai alueille, joissa kilpailu on vähäisempää. Myynnin kasvattaminen ilman kysyntää on kuitenkin mahdotonta ja myös panostusten määrän tulee olla oikeassa suhteessa myynnin lisäämiseen. (Alhola & Lauslahti 2002, 71-72.)

Kannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan muuttamalla tuotevalikoimaa. Silloin voidaan joutua poistamaan kannattamattomia tuotteita valikoimasta. Joissain tapauksissa valikoimaan voidaan ottaa uusia, asiakkaiden tarpeita entistä paremmin vastaavia tuotteita. (Alhola & Lauslahti 2002, 72.)

Kustannusten karsiminen voidaan jakaa muuttuvien ja kiinteiden kustannusten karsimiseen. Muuttuvia kustannuksia voidaan karsia esimerkiksi tehostamalla toimintoja tai neuvottelemalla raaka-aineiden hinnoista aktiivisesti, toimittajien kilpailuttaminen voi olla hyödyllistä. Kiinteiden kustannuksien karsiminen voi onnistua toimintaa tehostamalla sekä ulkoistamalla tukitoimintoja. (Alhola & Lauslahti 2002, 72.)

Kannattavuutta voidaan parantaa nostamalla hintoja, käytännössä hintojen nostaminen ei kuitenkaan välttämättä suoraa paranna kannattavuutta. Riskinä on myynnin määrän laskeminen. Mitä enemmän alalla on kilpailua, sitä epätodennäköisemmin kannattavuus paranee. Yrityksen kannattaa tehdä erilaisia spekulaatiolaskelmia siitä, miten yrityksen voitto lisääntyy prosentin hinnankorotuksella ottaen huomioon sen vaikutuksen kysyntään. (Alhola & Lauslahti 2002, 73.)

Pääomien käyttöä tehostamalla voidaan vaikuttaa kannattavuuteen esimerkiksi kiinnittämällä huomiota myyntisaamisille annettuihin maksuaikoihin tai toisaalta ostoveljoilla saatuihin maksuaikoihin. Lisäksi voidaan tarkastella varaston kiertonopeutta, jolloin voidaan pienentää epäkuranttiusriskiä. (Alhola & Lauslahti 2002, 73.)

## 6.4 Herkkyysanalyysi

Herkkyysanalyysin avulla pystytään muuttamaan katetuottolaskelman lähtötietoja, kuten myyntimääriä ja -hintoja sekä kustannustietoja, ja tarkastella muutosten vaikutusta katetuottoon, tulokseen ja tunnuslukuihin (Jormakka ym. 2015). Herkkyysanalyysissä muutetaan yhtä lähtötietoa kerrallaan. Näin saadaan tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat eniten kannattavuuteen. On kuitenkin huomattava, että yhden lähtötiedon muuttaminen kerrallaan ei paljasta lähtötietojen keskinäisiä riippuvuuksia. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 118.)

# 7 KUKKASEENIN KANNATTAVUUS

## 7.1 Asiakaspotentiaali

Kukkakauppojen kannattavuustutkimuksen mukaan, siihen osallistuneiden kukkakauppojen asiakaspotentiaalin mediaani on 5400. Luku on saatu, kun kukkakaupan kotipaikkakunnan asukasluku on jaettu alueella toimivien kukkakauppojen määrällä. Nattarin alueella asukkaita on noin 2800 ja koko Vatialan alueella noin 5100 (Tilastokirja 2016). Kukkaseenin asiakaspotentiaali ei siis yllä yhtä korkealle kuin kukkakaupoilla yleensä. Rakenteilla olevan Lamminrahkan asukkaat tulevat kuulumaan Kukkaseenin asiakaspotentiaaliin, joten lähivuosina Kukkaseenin asiakaspotentiaali tulee kasvamaan merkittävästi.

## 7.2 Yrittäjien palkka

Kannattavuuslaskelmissa yrittäjien palkaksi on laskettu 20 000 euroa vuodessa yrittäjää kohden. Oletettavasti kukkakauppa olisi auki noin 53 tuntia viikossa. Maanantaisin ja viikonloppuisin kukkakaupassa työskentelisi molemmat omistajat ja vapaapäivät he viettäisivät toinen tiistaina ja toinen keskiviikkona. Työtunteja yrittäjää kohti tulisi siis 44. Kuukausipalkka olisi 1667 € ja tästä laskettu tuntipalkka 9,47€. Floristin kuukausipalkan keskiarvo on 1970 € (Oikotie 2018). Tämän tiedon varjossa Kuk-

kaseenin yrittäjien palkka olisi selvästi pienempi kuin palkkatyötä tekevällä floristilla, mutta todellisuudessa harva floristi työskentelee täyttä viikkoa, joten kuukausiansiot eivät usein yllä tuolle tasolle.

### 7.3 Perustamiskustannukset

Alkusijoituksien ja käyttörahalaskelman pohjana on käytetty Kauppakamarin yrittäjän oppaan 2011 laskentamallia, taulukko 1. Käyttörahan tarve on kerrottu kolmella, sillä aloittavan yrityksen myynti ei lähde heti kunnolla käyntiin eikä tulorahoitus näin ollen riitä kattamaan kaikkia kuluja. Opinnäytetyön liitteenä on laskelma, jossa on myös luvut ovat näkyvillä (Liite 1).

#### Taulukko 1 Alkusijoitukset

##### **Alkusijoitukset (investoinnit)**

Liiketilat	
+ Kiinteistö, tontti, osakkeet, rakennukset	xxx
+ Liiketilojen korjaus ja muutostyöt	
= Yhteensä	xxx
Koneet ja laitteet	
+ Ostohinta, vuokraushinta	xxx
+ Asennus, korjaus, muutostyöt, kuljetus	
= Yhteensä	xxx
Kalusto ja kuljetusvälineet	
+ Ostohinta, vuokraushinta	
+ Asennus, korjaus, muutostyöt ja kuljetus	
= Yhteensä	
Irtaimisto ja sisustus	
+ Liiketilankalusteet	xxx
+ Konttoritarvikkeet	xxx
+ Muut tarvikkeet	xxx
= Yhteensä	xxx
<b>Investoinnin yhteensä</b>	<b>xxx</b>

## Taulukko 2 Yrityksen käyttöraha

### Yrityksen käyttöraha

Yrityksen perustamiskulut

+ Pääoma

+ Ilmoitukset, leimaverot, varainsiirtoverot

= Yhteensä

Markkinointi

+ Ilmoitukset xxx

+ Mainoskirjeet

+ Muu markkinointi materiaali xxx

= Yhteensä xxx

Vuokrat

+ Liiketilän yhtiövastike xxx

+ Pankkipäätteen kk maksu xxx

+ Autopaikan vuokra xxx

+ Internet ja puhelin xxx

+ puhelin xxx

= Yhteensä xxx

Palkat ja vakuutukset

+ Työntekijöiden palkat xxx

+ Työnantaja maksut 30% palkoista xxx

+ Muut vakuutukset xxx

YEL-vakuutus xxx

= Yhteensä xxx

Käteisvarat xxx

= Yhteensä xxx

Varasto xxx

= Yhteensä xxx

Muut ennakot xxx

= Yhteensä xxx

**Käyttöraha yhteensä xxx xxx 3kk**

**Investoinnit + käyttöraha xxx**



Kukkaseenin perustamiskustannukset ovat melko korkeat. Suurin syyllinen tähän on liikekiinteistö, joka ostetaan omaksi. Myös kukkakylmiö on arvokas, mutta pakollinen investointi kukkakaupalle. Muita hankittavia koneita ja laitteita ovat kassakone, maksupääte, tietokone, tulostin sekä puhelin. Myymälän kalustamiseen kuluu myös paljon rahaa, vaikka kalusteiden hankinnassa voi ja kannattaa käyttää luovuutta, ostaa käytettyä sekä nikkaroida itse. Kukkakaupalla tulee olla tiettyjä tarvikkeita, kuten rautalankoja, kukkateippiä, nauhoja ja hautakahvoja, joita käytetään kukkasidonnassa. Myös kukkien asianmukaiseen paketointiin tarvitaan pakkausmateriaaleja. Liitteissä on laskelma edellä mainittujen hankintojen hinnoista (Liite 2).

#### 7.4 Kukkaseenin katetuottolaskennan katetuottolaskelma ja tunnusluvut

Kukkaseenin myyntituottojen määrä on laskettu arvioimalla asiakkaan kertaostoksen suuruus, joka on kerrottu oletetulla asiakasmäärällä ja siihen lisätty merkittävien sesonkien eli joulun, äitienpäivän ja valmistujaispäivän arvioitu myyntituotto.

Kukkaseenin kiinteät kustannukset koostuvat yhtiövastikkeesta, rahoitusvastikkeesta, lainan lyhennyksestä ja korosta, sähkö ja vesi maksuista, YEL-vakuutuksista ja muista vakuutuksista, yrittäjien palkoista, pankkikorttipäätteen kuluista, internetistä, puhelinkuluista sekä autopaikasta (Liite 3). Kiinteisiin kuluihin on laskettu tietyn suuruinen kukkavarasto, sillä kukkakaupassa on aina oltava esillä kukkia, vaikka yhtäkään kukkaa ei myytäisi. Lisäksi kukat ovat pilaantuvaa materiaalia, joten joka viikko on ostettava uudet kukat.

Katetuottolaskennassa muuttuvien kustannusten määrä lasketaan kertomalla tuotteen ostohinta myyntimäärällä, mutta kukkakaupan muuttuvien kustannusten laskeminen ei ole aivan yksikertaista. Kukkakaupassa myydään lukuisia eri leikkokukkia ja ruukkukukkia, joilla on eri ostohinnat ja jotka saattavat muuttua jopa viikoittain. Tässä työssä muuttuvien kustannusten laskemisen lähtökohtana on kukkien sisäänostohinnat.

Koska eri kukat ovat erihintaisia ja hinnat voivat muuttua jopa viikoittain, on muuttuvien kustannuksien määrittämistä varten laskettu keskiarvo sisäänostohinnoista.

Keskiarvot on laskettu viikoittaisen perusostosten pohjalta eli niiden kukkien, jotka Kukkaseenissä ostetaan viikoittain, vaikka kukkakaupassa ei kävisi yhtäkään asiakasta. Laskelmassa on käytetty Turun Huiskulan 16.4.2017 ja 30.4.2017 hinnastoja. Laskelmaan on listattu ostettavien kukkien hinnat ja määrät, joista on laskettu keskiarvo. Leikkokukille on laskettu oma keskiarvonsa ja ruukkukukille omansa. Leikkovihreitä ei tässä laskelmassa ole huomioitu, sillä niiden hinnat on ilmoitettu punttihintoina, eikä niistä näin ollen saa vertailukelpoisia kappalehintoja. Lisäksi leikkovihreiden ostettava määrä on leikkokukkiin verrattuna vähäinen. Laskelmissa siis oletetaan, että leikkovihreiden sisäänostohintojen olevan sama kuin leikkokukilla. Oletuksena on, että 80 % asiakkaista ostaa leikkokukkia ja 20 % ruukkukukkia. Muuttuva kustannus on laskettu kertomalla sisäänostohinta myyntimäärillä johon on lisätty sesonkien muuttuva kustannus. Sesonkien osalta muuttuva kustannus on laskettu niin, että arvioiduista myyntituotosta on vähennetty työn osuus ja oletettu kate. Koska kukkakauppa myy elävää materiaalia, ei hävikiltä voida välttyä. Siksi laskelmissa onkin huomioitu kymmenen prosentin hävikki. Kuvatulla tavalla laskettuihin muuttuviin kustannuksiin on siis lisätty 10 %. Paketointimateriaaleja ei ole tässä otettu huomioon muuttuvissa kustannuksissa, sillä paketointimateriaalin hinta on kokonaisuuden kannalta hyvin pieni ja paketin hintaan vaikuttaa lukuisat eri seikat kuten vuoden aika ja ostettu tuote.

Katetuottoajattelun peruskaavan mukaan Kukkaseenin vuositulos on:

	Myyntituotot	xxx
-	Muuttuvat kustannukset	xxx
=	Katetuotto	xxx
-	Kiinteät kustannukset	xxx
=	Tulos	24 134,79

Jakamalla vuositulos kahdellatoista kuukaudella saadaan kuukausitulokseksi 2 011 euroa. Liitteenä on vuosituloslaskelma, josta löytyvät luvut (Liite 4).

Katetuotto saadaan, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Kukkaseenin myyntituotot tulevat pääasiassa leikko- ja ruukkukukkien sekä erilaisten

sidontatöiden myynnistä. Liitteenä katetuoton- ja katetuottoprosentinlaskemat, jossa kaikki luvut on näkyvillä (Liite 4).

$$\begin{aligned}\text{Katetuottoprosentti} &= \frac{\text{katetuotto}}{\text{myyntituotot}} \times 100 \\ &= \frac{\text{xxx}}{\text{xxx}} \times 100 = 64,38 \%\end{aligned}$$

Kriittinen piste saadaan, kun kiinteät kustannukset kerrotaan sadalla ja tästä saatu tulo jaetaan katetuottoprosentilla. Kriittisen pisteen laskelma kaikkine lukuineen on liitteessä 4.

$$\begin{aligned}\text{Kriittinen piste (€)} &= \frac{100 \times \text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuottoprosentti}} \\ &= \frac{100 \times 84\,572,40}{64,15 \, \%} = 131\,830,26\end{aligned}$$

Kukkaseenin on siis myytävä 131 355 eurolla vuodessa päästäkseen nollatulokseen. Myynnin määrää on helpompi pohtia kuukausittaisella tasolla kuin vuositasolla. Jotta päästään pohtimaan kuukausittaisen myynnin määrää, vähennetään kriittisestä pisteestä kukkakaupan sesonkien eli joulun, äitienpäivän ja valmistujaispäivän myyntituotot 21 000 euroa ja jaetaan saatu luku kahdellatoista. Kukkaseenin myynnin tulisi olla keskimäärin 9 196 euroa kuukaudessa, jotta päästään nollatulokseen. Kahdenkymmenen euron (arvonlisäveroton hinta) kertaostoksella tämä tarkoittaa sitä, että kuukauden aikana pitäisi käydä keskimäärin 460 asiakasta eli 20 asiakasta päivässä.

## 7.5 Hinnoittelukerroin

Kukkaseenissä, kuten monissa muissakin kukkakaupoissa, myytävien yksittäisten leikkokukkien hinnat lasketaan kertomalla kukan tukkuhinta hinnoittelukertoimella. Näin hinnoittelu on yksinkertaista ja nopeaa. Hinnoittelukertoimen avulla saatua hintaa ei kuitenkaan ihan aina kannatta laittaa tuotteen hinnaksi vaan välillä on mietittävä kohtaako hinta ja laatu toisensa. Joskus tuotteeseen voi laittaa korkeamman hin-

nan ja toisinaan hintaa on tiputettava. On myös järkevää seurata muiden kukkakauppojen hinnoittelua ja pitää ne suunnilleen samansuuruisina, jos mahdollista.

Kukkakaupan hinnoittelukerrointa laskettaessa tulee olla tarkkana, mitä hinnoittelukertoimen tulee kattaa. Kukkaseenin tapauksessa hinnoittelukertoimen tulee kattaa kaikki kiinteät kustannukset, muuttuvat kustannukset eli kukkien hankintakustannukset sekä voittotavoite. Hinnoittelukertoimen suuruus on syytä tarkistaa välillä, sillä kustannukset voivat muuttuvat vuosien saatossa. Voittotavoitteeksi Kukkaseenissä on määritetty 1000 euroa. Hinnoittelukertoimen laskelma, jossa kaikki luvut on näkyvillä, löytyy liitteestä 5.

Kukkaseenissä hinnoittelun perustana on kukkien sisäänostokustannukset. Hinnoittelukerroin saadaan, kun kokonaiskustannuksien ja voittotavoitteen summa jaetaan kukkien sisäänostokustannuksilla (mukaillen Järvenpää ym. 2017, 220).

$$\frac{\text{Kokonaiskustannukset} + \text{Voittotavoite}}{\text{Kukkien hankintakustannukset}} = \text{Hinnoittelukerroin}$$

$$\frac{\text{XXX} + 1000}{\text{XXX}} = 2,87$$

.

Jos esimerkiksi pitkävärtisen ruusun tukkuhinta olisi 1,40 € tulisi ruusun myyntihinnaksi:

$$1,40 \text{ €} \times 2,87 = 3,95 \text{ €} + \text{ALV } 24 \% = 4,98 \text{ €}$$

Käytännössä hinta pyöristettäisiin ylöspäin 50 sentin tarkkuudella, eli ruusun hinnaksi tulisi 5 euroa.

Sidontatöiden, kuten surulaitteiden hinta, muodostuu yleensä siihen käytettyjen materiaalien hinnoista sekä työn osuudesta. Käytännössä monissa kukkakaupoissa on määritetty pohjan hinta, jonka lisäksi lasketaan sidontatyöhön käytettyjen kukkien hinnat. Pohjan hinta sisältää hautakahvan, leikkovihreät, rusetin, kortin sekä työn osuuden. Käytännössä kukkakaupoissa pohjan hinta pysyy vuodenajasta riippumatta samana, vaikka todellisuudessa leikkovihreiden hinta vaihtelee vuoden aikana. Myös käytettävät leikkovihreät vaihtuvat vuodenajan mukaan: talvella käytetään usein ha-

vua ja kesällä muita kesäisempiä vihreitä. Pohjan hinta tulee laskea tarkkaan, jotta se varmasti kattaa kaikki käytetyt materiaalit sekä työnosuuden. Tällainen hinnoittelu on kuitenkin järkevää, sillä jokaisen leikkovihreän laskeminen surulaitetta tehdessä olisi ajan hukkaa.

## 7.6 Mitä jos?

Tässä luvussa on tehty herkkyyssanalyysi ja laskettu miten eri muuttujat vaikuttavat Kukkaseenin kannattavuuteen. Tuloksia on havainnollistettu kuvioin.

### 7.6.1 Asiakkaiden määrän vaikutus

Asiakasmäärän muutos vaikuttaa merkittävästi Kukkaseenin tulokseen, kuten kuvios-  
ta 1 voidaan nähdä. Asiakkaan kertaostoksen suuruutena laskemassa on käytetty ole-  
tettua 20 euroa. Kukkaseenin kuukausittainen asiakasmäärä ei saisi olla kovinkaan  
paljoa oletettua reilua kuuttasataa pienempi tai muuten tulos muuttuu negatiiviseksi.  
Kertaostoksen suuruuden pysyessä samana, asiakasmäärän ollessa 433 tai vähemmäl-  
lä Kukkaseenin tulos olisi tappiollinen.

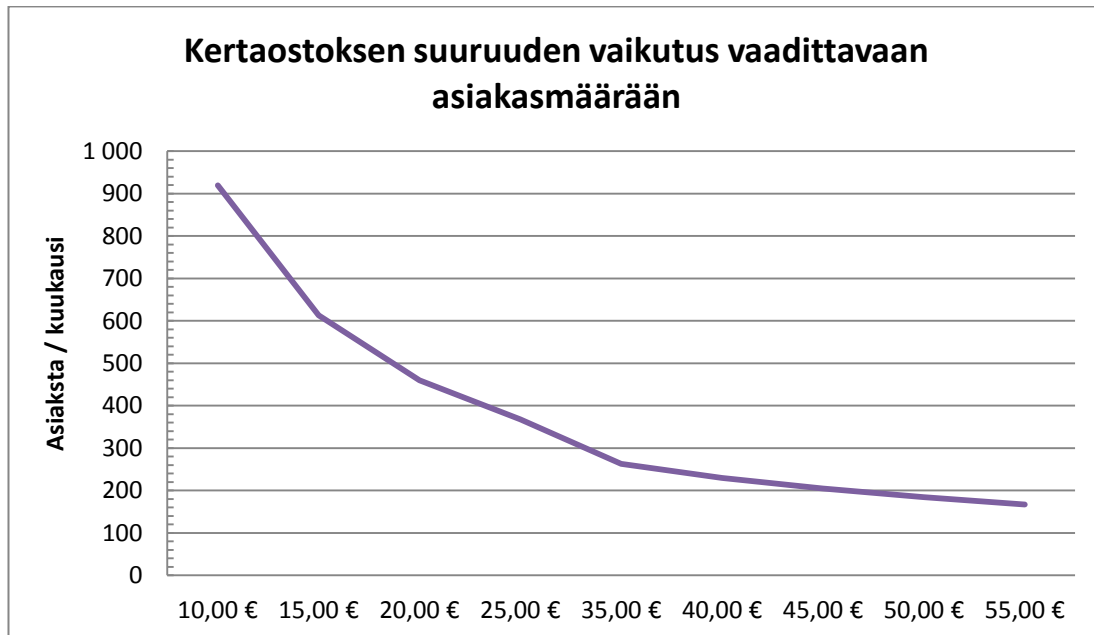


Kuvio 1. Asiakasmäärän vaikutus tulokseen

### 7.6.2 Kertaostoksen suuruuden vaikutus

Kukkaseenin kannattavuuslaskelmat on laskettu sillä oletuksella, että asiakkaan kertaostos on keskimäärin 20 euroa. Kun laskelmiin muuttaa keskimääräisen ostoksen suuruudeksi 15 euroa, muuttuu Kukkaseenin tulos negatiiviseksi. Asiakkaan kertaostoksen suuruudella on siis hyvin suuri vaikutus kannattavuuteen.

Kukkaseenin kriittinen piste on noin 131 355 euroa. Kun tästä vähennetään kukkakaupan merkittävien sesonkien arvioitu myynti 21 000 euroa, jää jäljelle 110 355 euroa. Kukkaseenin kuukausittaisen myynnin tarve saadaan selville jakamalla se kahdellatoista eli keskimääräinen kuukausittaisen myynnin tarve on 9 196 euroa. Kuten kuvio 2 osoittaa, asiakkaan kertaostoksen suuruus vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka monta maksavaa asiakasta kuukaudessa on käytävä, jotta päästään nollatulokseen. Esimerkiksi kymmenen euron suuruinen kertaostos edellyttää, että kuukaudessa käy 920 maksavaa asiakasta, kun taas 25 euron kertaostoksella 368 asiakasta riittää nollatuloksen saavuttamiseen.



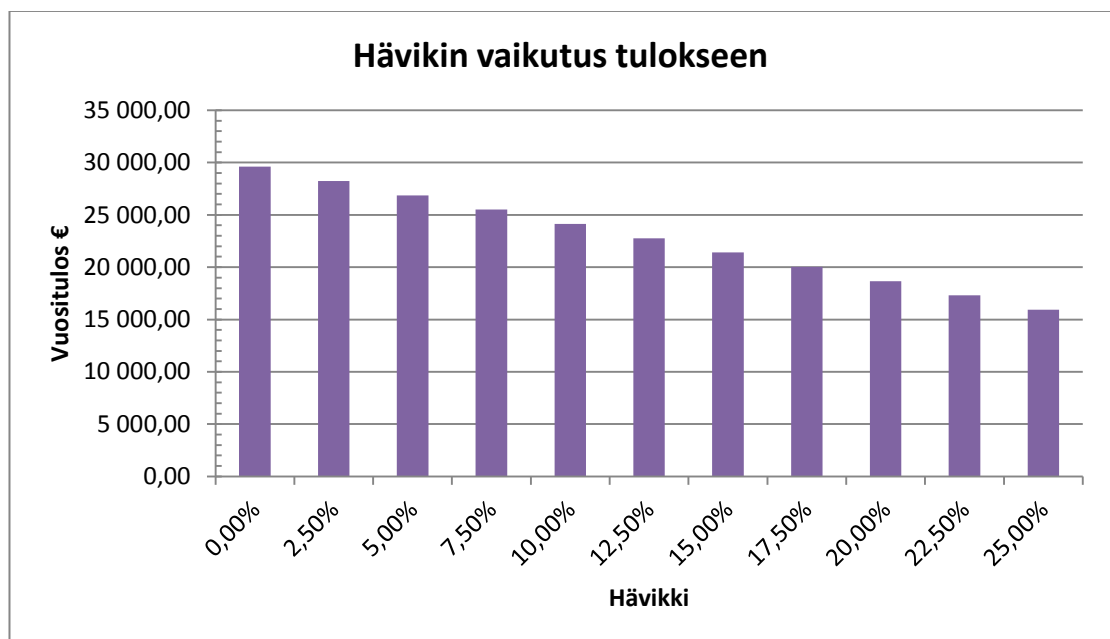
Kuvio 2. Kertaostoksen suuruuden vaikutus vaadittavaan asiakasmäärään

Myyjä pystyy vaikuttamaan omilla toimillaan kertaostoksen suuruuteen ja lisämyynnillä onkin merkittävä vaikutus tulokseen. Kukkakaupassa kertaostoksen suuruuteen voi vaikuttaa esimerkiksi sillä, minkä hintaisia valmiiksi sidottuja kimppuja kukka-

kylmiössä pidetään esillä. Kiireinen asiakas valitsee yleensä kimpun kukkakylmiön valikoimasta ja saattaa ostaa suunniteltua arvokkaamman kimpun, mikäli edullisempia kimppuja ei ole valmiina saatavilla.

### 7.6.3 Hävikin vaikutus

Koska kukkakaupassa myydään elävää materiaalia, on hävikiltä mahdotonta välttää. Hävikin johdosta muuttuvat kustannukset kasvavat kun pilaantuneiden tai epäkuranttien kukkien tilanne joudutaan ostamaan uusia ja sitä kautta hävikki vaikuttaa kannattavuuteen.

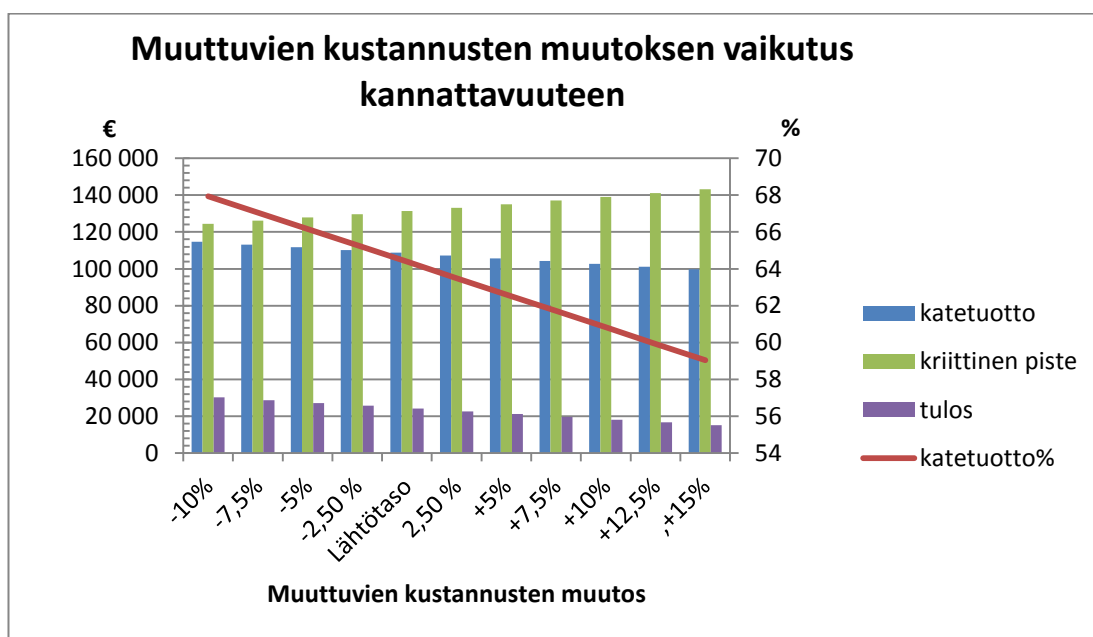


Kuvio 3. Hävikin vaikutus tulokseen

Kukkaseenissä hävikin oletetaan olevan 10 %. Luku perustuu omaan arviooni, sillä kokemukseni mukaan, kukkakaupoissa ei pidetä kirjaa hävikin määrästä. Hävikin suuruudella on huomattava merkitys kannattavuuteen, kuten yllä olevasta kuviosta näkee. Jo viiden prosenttiyksikön lisäys hävikkiin syö Kukkaseenin tulosta lähes 3 000 eurolla.

#### 7.6.4 Muuttuvien kustannusten muutos

Myös muuttuvien kustannusten, eli käytännössä kukkien sisäänostohintojen, muutos vaikuttaa kannattavuuteen. Jos muuttuvat kustannukset kasvavat viisi prosenttia, nousee kriittinen piste jopa 3 736 eurolla. Kahdenkymmenen euron keskimääräisellä kertaostoksella se tarkoittaa sitä, että vuoden aikana pitäisi käydä 187 asiakasta enemmän, joten kuukaudessa pitäisi saada yli viisitoista maksavaa asiakasta lisää, jotta päästään samaan tulokseen. Viidentoista prosentin kasvu muuttuvissa kustannuksissa tarkoittaisi jopa viittäkymmentä maksavaa asiakasta kuukauteen lisää. Muuttuvien kustannusten vähäinen nousu ei muuta Kukkaseenin tulosta kannattamattomaksi, mutta, kuten kuvio 4 osoittaa, muuttuvien kustannuksien nousu pienentää tulosta tasaisesti.



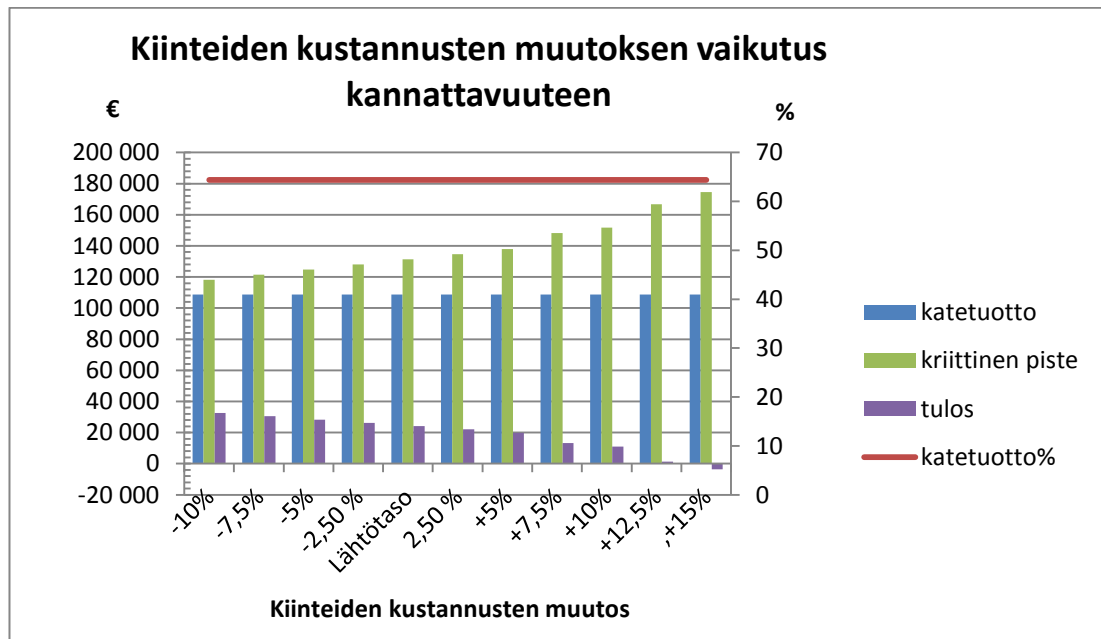
Kuvio 4. Muuttuvien kustannusten muutoksen vaikutus kannattavuuteen

#### 7.6.5 Kiinteiden kustannusten muutos

Kiinteiden kustannusten muutos vaikuttaa kannattavuuteen muuttuvia kustannuksia voimakkaammin, (kuvio 5). Kiinteiden kustannusten kasvu viidellä prosentilla nostaa kriittisen pisteen noin 137 923 euroon. Kahdenkymmenen euron kertaostoksella tämä tarkoittaa sitä, että Kukkaseeni tarvitsee vuodessa 329 maksavaa asiakasta enemmän eli 28 asiakasta kuukaudessa. Kiinteiden kustannusten 15 %:n nousu ajaisi Kuk-



kaseenin tuloksen negatiiviseksi ja 10% nousu tarkoittaisi sitä, että Kukkaseeni ei pääse omaan tulostavoitteeseensa.

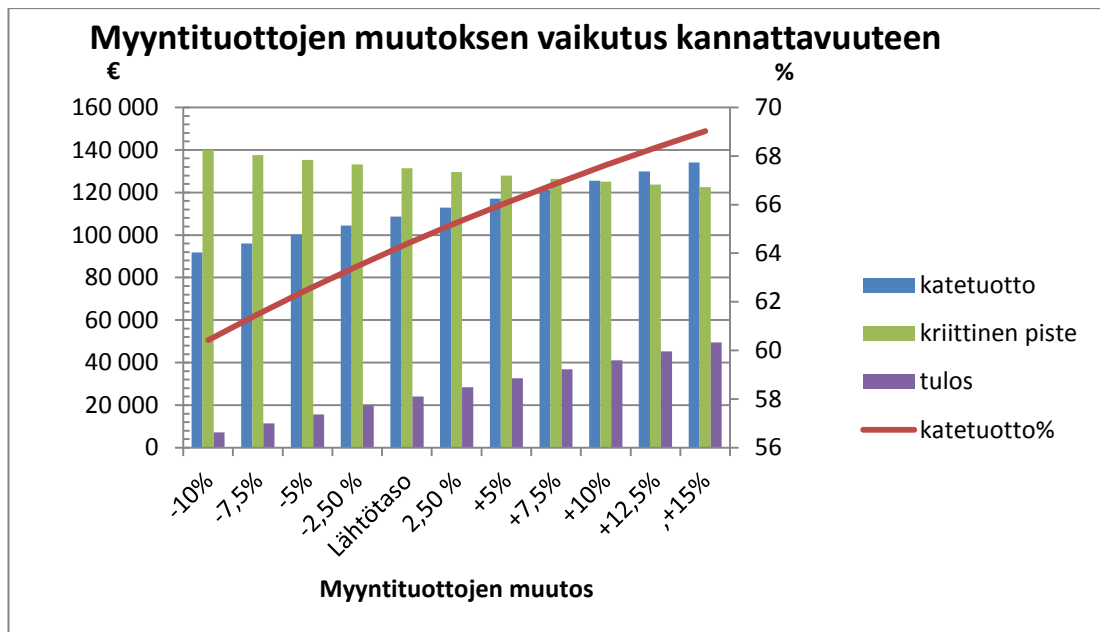


Kuvio 5. Kiinteiden kustannusten muutoksen vaikutus kannattavuuteen

#### 7.6.6 Myyntituottojen muutos

Jos Kukkaseenissä onnistutaan kasvattamaan myyntituottoja ilman, että muuttuvat kustannukset kasvavat, vaikuttaisi se erittäin positiivisesti kukkakaupan kannattavuuteen, kuten kuviosta 6 voidaan nähdä. Jokainen euro, joka pystytään tuottamaan ilman, että siitä aiheutuu kustannuksia, näkyy positiivisesti tuloksessa.

Kukka-alalla pitää olla luova ja moni yrittäjä pohtiikin, millä keinoilla myynnin tehostaminen onnistuu ilman kulujen lisääntymistä. Yksi tällainen keino on esimerkiksi hyödyntää kukkasidonnassa luonnonmateriaaleja. Metsistä löytyy paljon maahan pudonneita käpyjä, risuja ja paljon muuta, joiden kerääminen kuuluu jokamiehen oikeuksiin. Myös omassa puutarhassa voi kasvattaa erilaisia kasveja, jotka sopivat leikkokukiksi tai –vihreiksi. Näiden kasvattaminen ei tietenkään ole ilmaista, mutta hinta on minimaalinen verrattuna kukkatukusta ostettaviin tuotteisiin.



Kuvio 6. Myyntituottojen muutoksen vaikutus kannattavuuteen

## 8 YHTEENVETO

Esitettyjen laskelmien perusteella Kukkaseeni vaikuttaa kannattavalta yritykseltä. Kahden yrittäjän olisi mahdollista saada kukkakaupasta elantonsa ja tulorahoituksella olisi mahdollista kehittää yrityksen toimintaa. Kukkaseenin perustamiskustannukset ovat kuitenkin niin korkeat, että yrittäjien olisi otettava suuri laina yrityksen perustamista varten. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että yrittäjät joutuisivat antamaan omat kotinsa lainojen vakuudeksi. Jos yritystoiminta ei lähtisikään käyntiin odotetulla tavalla, olisi yrittäjien henkilökohtaiset taloudelliset tappiot liian suuria.

Kukkaseenin taloudellista riskiä saisi pienennettyä, jos yritys ei ostaisi liikekiinteistöä omaksi, vaan tyytyisi aloittamaan liiketoiminnan vuokrakiinteistössä. Tällä tavalla yrittäjien ei tarvitsisi ottaa yhtä suurta lainaa ja riski pienenesi.

Vaihtoehtolaskelmat osoittavat, että Kukkaseenin kannattavuutta arvioidessa ei ole varaa virheisiin. Pienikin arviointivirhe asiakkaiden määrässä, kertaostoksen suuruudessa tai molemmissa, muuttaa Kukkaseenin tulosta merkittävästi. On siis ensiarvoisen tärkeää, että asiakasmäärät ja kertaostoksen suuruus on arvioitu oikein. Myös

kiinteiden kustannusten kasvaminen muuttaisi helposti Kukkaseenin tuloksen negatiiviseksi.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä prosessi, jonka aikana olen saanut kaksi lasta. Kukkaseenin suunniteltu sijainti on 130 kilometrin päässä nykyisestä kodistamme, eikä niin pitkä etäisyys työpaikan ja kodin välillä ole mahdollinen kahden pienen lapsen äidille. Myöskään koko perheen muutto lähemmäs ei tule kyseeseen, sillä lasteni isän yritys on nykyisellä kotipaikkakunnallamme. Lisäksi taloudellinen riski, joka Kukkaseenin perustamiseen liittyy, tuntuu liian suurelta otettavasi tässä elämäntilanteessa.

Vaikka tämä opinnäytetyö ei tule johtamaan Kukkaseenin perustamiseen, niin olen saanut työtä tehdessäni arvokasta tietoa, jota voin hyödyntää myöhemmin tulevaisuudessa, jonkun toisen kukkakaupan suunnittelussa. Tämän opinnäytetyön laskelmat tulevat toimimaan hyvinä malleina ja laskupohjina sitten kun aika on oikea oman yrityksen perustamiseen.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Dna:n www-sivut. 2018. Viitattu 7.3.2018. <http://www.dna.fi>
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Elisan www-sivut. 2018. Viitattu 10.4.2018. <https://yriyksille.elisa.fi/>
- Elon www-sivut. 2018. Viitattu 21.3.2018. <http://yel-laskuri.elo.fi/>
- Gigantin www-sivut. 2018. Viitattu 9.2.2018. <http://www.gigantti.fi>
- Guttorm, S. Yhteydenottopyyntö. Vastaanottaja Katja Leinonen. Lähetetty 13.4.2018 klo 10.18. Viitattu 13.4.2018.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Huiskula Oy. 2017. Viikkohinnasto leikkokukat. 16.3.2017.
- Huiskula Oy. 2017. Viikkohinnasto leikkovihreät. 12.3.2017
- Huiskula Oy. 2017. Viikkohinnasto ruukkukasvit. 30.4.2017
- If:in www-sivut. 2018. Viitattu 7.3.2018.  
<https://www.if.fi/yrittysasiakkaat/vakuutukset/yrittajan-vakuutukset/yrittajaksi/yrittysvakuutusten-hintaesimerkkeja>
- Ikean www-sivut. 2018. Viitattu 12.2.2018. <http://www.ikea.fi>
- Jalkanen, J. 2014a. Enemmän kukkia – entiset eurot Kukka-alan haasteet jatkuvat. Puutarha & kauppa 10, 6-9.
- Jalkanen, J. 2014b. Kannattaako kauppasi? P & k Floristi 2, 3.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kangasalan kaupunki tekninen keskus 2018. Lamminrahkan eteläosan asemakaava. Viitattu 9.2.2018 [https://kangasala-fi-bin.aldone.fi/@Bin/c89b0c55f64ddbd29c4655ef3e86e701/1518437828/application/pdf/8781606/785\\_selostus.pdf](https://kangasala-fi-bin.aldone.fi/@Bin/c89b0c55f64ddbd29c4655ef3e86e701/1518437828/application/pdf/8781606/785_selostus.pdf)

Kangasalan kunta tekninen keskus 2014. Vatialan osayleiskaava. Viitattu 9.2.2018. [http://kangasala-fi-bin.aldone.fi/@Bin/5b290b8b28e06b7196be5ac25a3926bc/1524579884/application/pdf/3968443/27\\_Raportti\\_7\\_Selostus\\_n.pdf](http://kangasala-fi-bin.aldone.fi/@Bin/5b290b8b28e06b7196be5ac25a3926bc/1524579884/application/pdf/3968443/27_Raportti_7_Selostus_n.pdf)

Kangasalan Sanomien www-sivut. 2018. Viitattu 7.3.2018. <http://www.kangasalansaomat.fi>

Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kassamagneetti Oy:n www-sivut. 2018. Viitattu 9.2.2018. <https://www.kassamagneetti.fi/kassakoneet/magnet-kassakoneet/magnet-m800-kassakone/>

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kukkakaupan kannattavuustutkimus. 2015. Suomen kukkakauppiasliitto ry.

Kukkakaupan kannattavuustutkimus. 2017. Suomen kukkakauppiasliitto ry.

Lamminrahkan www-sivut. 2018. Viitattu 9.2.2018. <http://www.lamminrahka.fi>

Maksupäätevertailun www-sivut. 2018. Viitattu 15.2.2018. <http://www.maksupaatevertailu.fi>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Helsinki: International Methelp.

Nordean www-sivut 2018. Viitattu 13.4.2018. <http://nordea.fi>

Oikotie www-sivut. 2018. Viitattu 10.3.2018. [https://tyopaikat.oikotie.fi/palkkavertailu/Floristi?gclid=EAIaIQobChMIqMOTgKvh2QIVWOAZCh3LbAKsEAAYASAAEgIgzfD\\_BwE](https://tyopaikat.oikotie.fi/palkkavertailu/Floristi?gclid=EAIaIQobChMIqMOTgKvh2QIVWOAZCh3LbAKsEAAYASAAEgIgzfD_BwE)

Ojala, J. 2014. Kukkakaupan kannattavuustutkimus. Suomen kukkakauppiasliitto ry.

Ojala, J. 2018. Kukkatukut toimivat ohuella katteella. Puutarha & kauppa 2, 14.

Pirhonen, A. 2017. Herkulliset hinnat. P & k Floristi 19, 4-5.

Pirhonen, A., Rantala, M., Tolonen, M. & Vuori, E. 2015. Kaunis viimeinen tervehdys jatkossakin. Puutarha & kauppa 16, 6-9.

Pirhonen, A., Soini, M. & Tolonen, M. 2017. Kukkia verkosta. P & k Floristi 4, 6-7.

Powerin www-sivut. 2018. Viitattu 12.2.2018. <http://www.power.fi>

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2. painos. Helsinki: Avain.

Rakennuskartio Oy:n edustaja 2014. Tampere. Henkilökohtainen tiedonanto kevät 2014.

Ravintolakoneet Vaasa Oy:n www-sivut. 2018. Viitattu 9.2.2018.  
<http://www.ravintolakoneet.fi/Kylma-Pakasteet/Kukkakylmiot/Festivo-180-LKK-p-179.html>

Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun pk-yrityksessä. Helsinki: Kauppakamari.

Soini, M. & Tolonen, M. 2017. Puhetta surukukista. Puutarha & kauppa 6. Floristi liite, 6-7.

Soini, M. 2017. Uutta tarjontaa surusidontaan. Puutarha & kauppa 6. Floristi liite, 3.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomalaisen kirjakaupan www-sivut. 2018. Viitattu 12.2.2018.  
<http://www.suomalainen.com>

Suomen kukkatarvikkeen www-sivut. 2018. Viitattu 9.2.2018.  
<http://www.suomenkukkatarvike.fi>

Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B6/2004.

Söderström, T., Stenbacka, J. & Mäkinen, I. 2017. Katteella tulosta. 11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tilastokirja 2016. 2017. Kangasala: Kangasalan kunnan talouspalvelut.

Toimistotarviketukun www-sivut. 2018. Viitattu 12.2.2018.  
<http://toimistotarviketukku.fi>

Valomaailman www-sivut. 2018. Viitattu 9.2.2018. <http://www.valomaailma.fi>

Verkkokauppa.com:n www-sivut. 2018. Viitattu 9.2.2018.  
<http://www.verkkokauppa.com>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. Katso sivut uusimmasta painoksesta

Yrittäjät www-sivut 2018. Viitattu 19.4.2018. <https://www.yrittajat.fi/>

Yrityksen perustajan opas 2011. Helsinki: Keskuskauppakamari. Viitattu 20.4.2018.  
[http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen\\_perustajan\\_opas\\_2011\\_TEM.pdf](http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf)